

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

المقدمة :

تتمثل القوة الحقيقية التي تمتلكها أي مؤسسة في وجود عناصر بشرية مؤهلة تأهيلاً علمياً وعملياً، وقادرة على الإبداع والابتكار، ومن ثم تمكن مؤسسات الأعمال من المنافسة وتبوء مكانة متميزة ما بين أقرانها من المؤسسات الأخرى، وتمثل الكوادر البشرية حجر الزاوية في نجاح أي مؤسسة والحفاظ على استمراريتها.

ولا يمكن تصور مجتمع متقدم في إمكانياته الإنتاجية بدون كفاءة رأس ماله البشري، وهنا تظهر أهمية الالتزام بالدعائم الأساسية لتكوين رأس المال البشري، والتعامل معه كمنظومة تفاعلية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات الأعمال.

ويشكل رأس المال البشري استراتيجية النجاح في المستقبل، والذي أصبح يُنظر إليه كممثل لقوة وقدرة المنظمة على النجاح والمنافسة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المرسومة، فمديرو الألفية الثالثة مطالبون بمزيد من الفهم والاستيعاب لرأس المال البشري، وتنمية الممارسات الإدارية التي تدعم ذلك، ويواجه المديرون تَحَدِّيَيْنِ رَئِيسِيَيْنِ هما: "تنمية السلوكيات التي تقدر قيمة رأس المال البشري واعتباره أهم أصول المنظمات في الحاضر والمستقبل" و"تنمية برامج إدارية تركز على رأس المال البشري وتنميته واستثماره والمحافظة عليه". (Choong, 2008, pp.609-638).

وهذا ما أكدّه الاقتصادي الشهير "ألفريد مارشال" في مقولته المشهورة: "إن أئمن ضروب الاستثمار ما يستثمر في البشر"، كما اعتبر "كارل ماركس": "الإنسان أئمن رأس مال". (طلال، ٢٠١٥م، ص ٤٠).

وتقوم نظرية رأس المال البشري على فرضيه أساسية، مفادها وجود اختلافات جوهرية بين الأفراد، فيما يتعلق بكمية الاستثمار في مهاراتهم وكفاءاتهم وخبراتهم وقدراتهم، وينتج عن هذا الاختلاف ضرورة وضع المنظمات مجموعة من الاستراتيجيات والسياسات للتعامل مع الفروق الفردية بما يعود عليها بنتائج اقتصادية مجدية. (قديد، ٢٠١٦م، ص ٦٠).

وفي سبيل ذلك ظهر اهتمام المؤسسات بالجدارات أو الكفاءات، وأصبح هذا المدخل من أبرز المداخل المعاصرة لإدارة الموارد البشرية، والذي يحقق لمنظمات الأعمال العدالة والحرية والكفاءة والفاعلية.

وتقدم الجدارات الوظيفية لغة مشتركة وأسلوباً عاماً، باستطاعته أن يحقق التكامل بين وظائف المنظمة والقدرات الفردية الواجب توافرها عند العاملين بما يحقق قيمة مضافة وفريدة لها، مما ينعكس على أداء منظمات الأعمال. (Fadel, 2011, p 66).

ويعد الاستثمار في رأس المال البشري المبني على حزم الجداريات أو الكفاءات عملية استثمارية تعود بالكسب والنفع على الأفراد ومنظمات الأعمال، ويعتبر أحد الركائز المهمة التي تسعى المنظمات العالمية لتحقيقه كونه اللبنة الأساسية لتحسين مخرجات الإنتاج التي تقدمها.

وعليه؛ ومن هذا المنطلق فإنه من الضروري التركيز على إعطاء تأهيل وتدريب الكوادر البشرية الأولوية بما يمكنهم من مواكبة المتغيرات والتطورات الكبيرة التي تحدث على الصعيد العالمي، وفي ضوء ما تقدم فإن هذه الدراسة ستقوم على دراسة وتحليل "دور الجداريات القيادية في زيادة العائد من الاستثمار على رأس المال البشري" مع التطبيق على جهاز تنمية مدينة العاشر من رمضان بمحافظة الشرقية.

أولاً: الإشكالية الرئيسية:

أن بناء وتنمية رأس المال البشري (المهارات، المعارف والقدرات) من خلال البرامج التدريبية والتنمية الإدارية، من أهم السياسات التي طبقتها مؤسسات الأعمال خلال العقود الماضية.

وقد نجحت هذه البرامج إلى حدٍّ ما في زيادة عدد الكوادر القيادية والإدارية المؤهلة، ولكن بالرغم من هذه الزيادة إلا أنه ما زالت نتائج البحوث والدراسات المحلية والإقليمية والدولية الخاصة بتنمية مؤسسات الأعمال على المستوى الخاص، وتنمية الدولة على المستوى العام تشير إلى أن زيادة الاستثمار في رموس الأموال البشرية لم تؤت ثمارها بالشكل المطلوب.

وتتمثل المشكلة في معاناة مؤسساتنا المصرية من قصور واضح فيما يتعلق باستخدام حزم الجداريات الوظيفية (القيادية) عند الاستثمار في الكوادر البشرية، وعدم الاهتمام بالتدريب والتطوير المبني على حزم الجداريات الوظيفية (القيادية)، مما يترتب عليه إهدار الأموال المنفقة على تدريب وتطوير القيادات، وبالتالي عدم تحقيق النتائج المرغوبة.

ومما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

إلى أي مدى يمكن أن تسهم حزم الجداريات الوظيفية (القيادية) في زيادة العائد من الاستثمار على رأس المال البشري وزيادة المهارات والمعارف والقدرات للكوادر والقيادات بما يضمن للمؤسسات تحقيق نتائج متميزة؟

ثانياً: فروض الدراسة

الفرض الرئيسي: يوجد علاقة جوهريّة ذات تأثير إيجابي بين حزم الجداريات القيادية وزيادة العائد من الاستثمار على رأس المال البشري.

ويتفرع إلى الفروض الفرعية الآتية:

١- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لجدارة التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرار والعائد من الاستثمار على رأس المال البشري.

٢- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لجدارة قيادة التغيير والعائد من الاستثمار على رأس المال البشري.

٣- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لجدارة الذكاء الانفعالي والعائد من الاستثمار على رأس المال البشري.

٤- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لجدارة إدارة المشاريع والعائد من الاستثمار على رأس المال البشري.

ثالثاً: أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى الوصول إلى تحقيق الاهداف التالية : -

١- عرض الخلفية النظرية والمفاهيمية حول الجدارات الوظيفية (القيادية) والاستثمار في رأس المال البشري، وذلك من خلال استعراض للأدبيات والدراسات السابقة والإطار الفكري لموضوع الدراسة.

٢- العمل على كشف معوقات عدم وجود الجدارات الوظيفية (القيادية) عند الاستثمار في رأس المال البشري لمحاولة صياغة بعض الحلول لها.

٣- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تساعد المؤسسات على الوصول إلى مجموعة من السياسات والاجراءات التي تساعد العاملين على فهم وأهمية الجدارات وبالتالي النجاح في تحقيق الأهداف التنظيمية.

رابعاً: أهمية الدراسة :

ترجع أهمية الدراسة إلى الأسباب الآتية:

- من الناحية العلمية :

١- تقدم للقطاعات الإدارية بالمؤسسات تصوراً علمياً لزيادة العائد من الاستثمار على رأس المال البشري من خلال استخدام حزم الجدارات وأثرها في تنمية قدرات الإدارة العليا.

٢- تناولها لموضوع مشترك بين مجالين من مجالات علم الإدارة وهما الجدارات الوظيفية (القيادية)، والتي تعتبر من الموضوعات الرئيسية، والتي تحتاج إلى مزيد من العمق والتحليل والاستكشاف النظري، فضلاً عن تطبيقاته العملية والاستثمار في رأس المال البشري والدور الحاسم الذي يلعبه في نجاح المؤسسات.

٣- تركيز الانتباه على أحدث النظم والأساليب والمتطلبات التي تكفل إعداد وتأهيل وتنمية الموارد البشرية اعتماداً على أحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وهو مدخل الجدارات الوظيفية (القيادية)، والذي يساعد على تحديد الفجوة بين معايير الأداء المطلوبة لتنفيذ الأهداف وبين المهارات والكفاءات المتاحة من الكوادر، وبالتالي اختيار الآلية المناسبة لتنميتهم وتطويرهم.

٤- إثرائها للمعرفة العلمية لهذا النوع من الدراسات في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية، ومجال العلوم الإدارية والسلوكية بصفة خاصة.

٥- تبرز الأهمية كون الموضوع يعتبر من المواضيع الحديثة مما يفتح المجال أمام الباحثين والدارسين لإجراء دراسات مستقبلية في هذا المجال معتمدين على ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج وما ستقدمه من توصيات.

- من الناحية التطبيقية :

١- ترتبط الدراسة في جانبها العملي بأحد أهم أجهزة المدن الجديدة الموجودة بجمهورية مصر العربية ، ومن خلال تطرقها لدراسة دور الجدارات القيادية في زيادة العائد من الاستثمار على رأس المال البشري ، ومدى الارتباط بينهما ، قد تضيف فهماً أفضل لتهيئة المناخ الملائم لتحديد نوع القيادات الإدارية المطلوبة لإدارة إدارات الجهاز بأفضل ما يمكن .

٢- تفيد هذه الدراسة بشكل مباشر القادة العاملين وفريق الموارد البشرية بجهاز تنمية مدينة العاشر من رمضان، وذلك من خلال ما نتوصل إليه من نتائج وتوصيات قد تُسهم في رفع مستوى الكفاءة والفعالية.

٣- توضيح دور الجدارات الوظيفية القيادية في زيادة العائد من الاستثمار على رأس المال البشري بجهاز مدينة العاشر من رمضان يساعد القائمين على الجهاز في تنمية مهارات وقدرات القادة، بالإضافة إلى مساعدتهم في إعادة النظر في استراتيجية الموارد البشرية لديهم، خاصة فيما يتعلق بطرق الاختيار والتعيين والترقية وتقييم الأداء والتدريب والتطوير.

- أما فيما يخص تنمية الموارد البشرية :

١- تبرز الأهمية في تناول دور الجدارات الوظيفية (القيادية) في زيادة العائد على الاستثمار البشري، متمثلاً في تطوير وتدريب الموارد البشرية، مما يجعله دعامة أساسية في نجاح أعمال المؤسسات.

٢- تقديم مقترحات علمية لرفع جدارات الإدارة العليا، والذين بدورهم يقومون بتنمية المهارات المختلفة لدى العاملين، وتلفت الانتباه إلى أهمية الجدارات القيادية ودورها في نجاح القيادات سواء في حياتهم عموماً، وفي أدائهم لعملهم خصوصاً، وتنميتها لتحقيق التفوق والعلاقات الناجحة.

٣- إن دراسة الجدارات القيادية اللازمة للقيادات بالمؤسسات بشكل عام يعد أمراً مهماً نظراً لتأثير ذلك على كفاءة وفعالية المؤسسات، ومن ثم سمعتها وقيمتها السوقية.

٤- يسهم هذا الموضوع في تأصيل مفهوم العائد من الاستثمار على رأس المال البشري وتحديد معايير مما يسهل من اختيار الكفاءات والكوادر المتميزة، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسات.

٥- إن العنصر البشري بما يمثله من دعامة أساسية في نجاح أعمال المؤسسات أصبح يمثل الأداة الرئيسية التي تقوم عليها عمليات الإنتاج والإبداع والتميز، سواء على مستوى الدولة أو المنظمات، مما يجعلها مهياً للمنافسة.

خامساً: منهجية وأسلوب الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للتحقق من الأهداف الموضوعية للدراسة من خلال الأساليب الآتية:

١- الإطار النظري :

يتم تكوين هذا الإطار مما هو متاح من الدراسات، والابحاث، والكتابات، والتقارير العربية، والاجنبية ، ومن خلال ما توفر من دوريات ومرجعيات وكتب من المواقع المختلفة على شبكة الانترنت ذات الصلة بموضوع الدراسة، وكذلك بعض الدراسات السابقة في هذا المجال .

٢- الإطار التطبيقي:

وذلك من خلال الدراسة الميدانية على العاملين بجهاز تنمية مدينة العاشر من رمضان بمحافظة الشرقية وجمع وتسجيل البيانات بواسطة قائمة استقصاء وتحليلها لاختبار مدى صحة فروض الدراسة.

سادساً: مجتمع وعينة الدراسة :

• مجتمع الدراسة :

تم اختيار جهاز تنمية مدينة العاشر من رمضان لإجراء الدراسة التطبيقية؛ لأنه يعتبر باكورة المدن الصناعية العمرانية الجديدة، وهى أولى القلاع الصناعية الحضرية التي تتميز بموقعها المتوسط للموانئ المهمة لجمهورية مصر العربية، والذي يعمل لتحقيق الأهداف التالية:

- تخفيف الضغط السكاني عن المناطق الحضرية، مثل: القاهرة، وشرق الدلتا.
- خلق فرص عمل جديدة.
- جذب رؤوس الأموال، وتشجيع الاستثمار.
- حل مشكلة الإسكان.
- الحفاظ على رقعة الأرض الزراعية.

ويتكون مجتمع الدراسة من القيادات بالإدارات المختلفة بالجهاز (رئيس إدارة مركزية (رئيس قطاع) - مدير عام - مدير إدارة - مدير إدارة مساعد، رئيس قسم، مشرف).

• عينة الدراسة :

اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Random Sample) من قيادات جهاز تنمية مدينة العاشر من رمضان، حيث تم توزيع (١١٢) استمارة على مجتمع الدراسة بصورة عشوائية، وعدد الاستبانات الجاهزة للتحليل الإحصائي (٩٦) استمارة .

سابعاً: مصطلحات الدراسة :

١- الجدارات: (Competencies)، هي: مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات والخصائص السلوكية التي تمكن الموظف من أداء عمله بشكل فعال، ومن ثم النجاح في أداء الوظيفة.

(Mirable, 1997, P 73-77).

٢- الجدارات القيادية (Leadership Competencies): ما يمتلكه القائد من القدرات والمعارف والمهارات التي تمكنه من القيام بأداء وظيفي متميز يتجاوز الأداء العادي مقارنة بزملائه في نفس المجال، وبالدرجة التي تعزز قدرة منظمته على المنافسة داخل السوق المحلي والعالم. (الحسيني، ٢٠١٥م، ص ٥٠).

٣- الاستثمار في رأس المال البشري (Investment on Human Capital): هو: عملية إنفاق مالي حالي على تكوين وتعليم المورد البشري؛ لأجل جني نتائج التعلم في إضافة قيم صافية جديدة ومستمرة للمؤسسة عن طريق التميز والإبداع والابتكار في الإنتاج أو تقديم الخدمات، وهذا المورد لا ينضب، بل هو عطاء مستمر. (فرغل، ٢٠٠٦م، ص ٢٠).

ثامناً: الدراسات السابقة:

حيث تم التطرق إلى العديد من الدراسات السابقة التي ترتبط بمتغيرات الدراسة الحالية، أو أحد المتغيرات على الأقل، بالإضافة إلى معرفة أهداف تلك الدراسات، والمقاييس المستخدمة فيها، والعينات التي طبقت عليها تلك المقاييس، وأهم النتائج التي توصلت إليها، وذلك حتى يتمكن الباحث من تقديم تقييم لهذه البحوث والدراسات والاستفادة منها في الدراسة الحالية، وتم عرض الدراسات من الأحدث إلى الأقدم، سواء كانت باللغة العربية أو الإنجليزية، وتم التعقيب على الدراسات مع توضيح الفجوة البحثية بين الدراسة الحالية وما تم تناوله من دراسات سابقة.

■ أولاً: دراسات تناولت حزم الجدارات الوظيفية:

١- دراسة (دروهم ، ٢٠١٦م) بعنوان: "تنمية الكفاءات وأثرها على الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية":

هدفت الدراسة إلى:

- أ- التعرف على مدى تأثير الطرق التدريبية على مهارات وقدرات الأفراد لتحقيق ميزة تنافسية.
- ب- محاولة اكتشاف المهارات والقدرات الإبداعية والابتكارية التي يتبعها الموظفون لتحقيق ميزة تنافسية.
- ج- تحقيق الأداء الفعال والتفوق التنافسي وذلك بالاهتمام المتزايد بالكفاءات البشرية وتنميتها في المؤسسات.

توصلت الدراسة إلى:

- أ- أن الكفاءات البشرية هي تلك المعارف والمهارات والسلوكيات والقدرات التي يمتلكها الأفراد والتي يقوم بتوظيفها في أدائه الوظيفي ، وتعتبر أحد أهم الموارد الأساسية للمؤسسة؛ إذ إن الاستثمار في رأس المال البشري يشكل حيزاً مهماً في عملية توظيف واستثمار الكفاءات.
- ب- يعتبر تطوير وتحسين الأداء المهني للكفاءات البشرية من أهم عمليات وبرامج التنمية؛ إذ أن التدريب والتكوين المستمر يزيد من كفاءات وقدرات الأفراد والتحكم في سلوكياتهم الوظيفية.

٢- دراسة (طولان، ٢٠١٥م)، بعنوان: "دور حزم الجدارات الوظيفية في إعداد قادة التميز كمدخل لتنمية رأس المال الفكري: دراسة ميدانية على قطاع البترول".

هدفت الدراسة إلى:

أ- تأصيل مفهوم الجدارات الوظيفية، وتحديد معاييرها، وبحث مدى توافرها لدى العاملين بقطاع البترول ودرجة تأثيرها على إعداد القادة المتميزين.

ب- نشر الثقافة التنظيمية الداعمة لنشر أفكار رأس المال الفكري على العاملين بقطاع البترول بهدف تطوير أدائهم.

توصلت الدراسة إلى:

ضرورة قيام العاملين بتطوير مهاراتهم وقدراتهم ذاتياً لتلبية متطلبات عملية إعداد قادة التميز.

٣- دراسة (ملاحفجي، ٢٠١٤م)، بعنوان: "الجدارات الوظيفية كمتغير وسيط في التأثير على دافعية الموظفين نحو تطبيق نظم الحكومة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التنمية الإدارية بمصر".

هدفت الدراسة إلى:

أ- التعرف على تأثير الجدارات الوظيفية كمتغير وسيط في العلاقة الارتباطية بين الدافعية كمتغير مستقل وتطبيق الحكومة الإلكترونية كمتغير تابع.

ب- مدى تأثير العوامل الشخصية والوظيفية على الجدارات الوظيفية، والخروج بمجموعة توصيات بناءً على نتائج الدراسة.

توصلت الدراسة إلى:

أ- أن الدافعية، وإن كانت تؤثر بشكل جوهري على تطبيق الحكومة الإلكترونية، إلا أن هذا التأثير غير مباشر، ويتحقق من خلال الجدارات الوظيفية، فعلاقة الجدارات الوظيفية أقوى في أثرها من علاقة الدافعية بتطبيق الحكومة الإلكترونية.

ب- يوجد تأثير غير مباشر لأبعاد معينة للجدارات الوظيفية على العلاقة الارتباطية بين الدافعية وتطبيق نظم الحكومة الإلكترونية، وكان ترتيب هذه الأبعاد حسب تأثيرها:

- إدارة أعمال تكنولوجيا المعلومات.

- الاستراتيجية والتغيير لتكنولوجيا المعلومات.

- إدارة المعلومات.

ج- يوجد تأثير للعوامل الشخصية والوظيفية على الجدارات الوظيفية وهي: النوع والخبرة.

٤- دراسة (Masoud,2013)، بعنوان: "The Impact of Functional Competencies" on Firm Performance of Pharmaceutical Industry in Jordan "

هدفت الدراسة إلى:

- أ- فحص تأثير الكفاءات الوظيفية على أداء الشركة.
- ب- معرفة الآليات المناسبة التي يمكن من خلالها تطوير العلاقة بين الكفاءات الوظيفية والأداء الراسخ في الشركات.
- ج- إبراز قضايا الكفاءات في جميع الصناعات.

توصلت الدراسة إلى:

- أ- أن الكفاءات الإنتاجية لها تأثير إيجابي على:
 - كفاءة الشركة.
 - أداء المبيعات.
 - رضا العملاء.
- ب- هناك تأثير إيجابي لكفاءات الدراسة والتطوير على:
 - رضا العملاء.
 - تطوير العلاقة.
- ج- لم يكن هناك تأثير لكفاءات نظام المعلومات، وكفاءات الموارد البشرية على كفاءة الشركة، وأداء المبيعات، ورضا العملاء، وتطوير العلاقات.

٥- دراسة (الزهراني، ٢٠١٢م)، بعنوان: "استراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية".

هدفت الدراسة إلى:

- أ- التعرف على الممارسات ذات العلاقة باستراتيجية التدريب في المصارف التجارية السعودية.
- ب- أثر الممارسات ذات العلاقة باستراتيجية التدريب على مستوى الجدارات السلوكية للعاملين فيها.

توصلت الدراسة إلى:

- أ- ضرورة ممارسة المصارف التجارية السعودية لوظيفة التدريب ومراحل العملية التدريبية من مدخل استراتيجي.
- ب- ضرورة تفعيل دور التكنولوجيا الحديثة في تطبيقها، وكذلك زيادة دعم ومساندة الإدارة العليا في هذا المجال لتحسين مستويات الجدارات السلوكية للعاملين فيها.

٦- دراسة (عبد المطلب، ٢٠١١م)، بعنوان: "إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة ومتطلبات تطبيقها في المنظمات العامة".

هدفت الدراسة إلى:

أ- الانتقال من الأسلوب التقليدي لمجالات إدارة الموارد البشرية المبنية على الوظيفة إلى الأسلوب الجديد، وهو إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة كأساس في أنشطتها.

ب- دراسة وفهم رؤية المنظمة واستراتيجياتها، ودراسة أهم المتغيرات المحيطة بعمل المنظمة والتحديات التي تواجهها.

توصلت الدراسة إلى:

- أ- أن مفهوم الجدارة يطبق إلى حد ما في أنشطة إدارة الموارد البشرية.
- ب- أن المؤهلات العلمية وسنوات الخبرة هي الأساس في تحديد الجدارة.
- ج- هناك اعتبارات شخصية وتحيز في عملية الاختيار والتعيين.
- د- تتمتع الهيئة العامة للاستثمار بمجموعة من المقومات التي قد تساعد على تفعيل تطبيق مفهوم الجدارة.

- هـ- أن هناك ضرورة لوضع استراتيجية واضحة لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي للقيادات المستقبلية.
- و- ضرورة إعداد برنامج منتظم لتطبيق نظام التناوب الوظيفي.
- ز- ضرورة إعادة النظر وتفعيل نظام تقييم الأداء بحيث يرتبط بما يقدمه العاملين من قيمة مضاعفة.
- ح- ضرورة تبني منظور شامل لإعداد القيادات الإدارية المتميزة والمتابعة الانتقائية للكفاءات المميزة من شاغلي مختلف الوظائف بهدف الكشف عن قيادات محتملة للمستقبل والذين تتوافر لديهم مؤهلات وقدرات ابتكارية ورؤى مستقبلية، بما يسهم في تنمية رأس المال الفكري.

٧- دراسة (نبيل، ٢٠٠٨م)، بعنوان: "تأثير جدارات مسؤولي إدارة الموارد البشرية على فعالية أدوار إدارة الموارد البشرية".

هدفت الدراسة إلى:

- أ- محاولة الوصول للجدارات اللازم توافرها في مسؤولي الموارد البشرية.
- ب- لتعرف على الفروق في اتجاهات الإدارة العليا والوسطى نحو أهمية توافر مجموعة من الجدارات لمسؤولي الموارد البشرية.
- ج- محاولة استكشاف العلاقة بين جدارات مسؤولي الموارد البشرية وبين فاعلية إدارة الموارد البشرية.

توصلت الدراسة إلى:

- أ- وجوب وجود نوعين من الجدارات لدى مسؤولي الموارد البشرية يتمثلان بالجدارات الفنية والجدارات الاستراتيجية.

ب- وجود فروق معنوية بين الإدارة العليا والوسطى فيما يتعلق بأهمية توافر الجدارات الفنية لدى مسئولى الموارد البشرية.

ج- أن هناك تأثيراً للجدارات الفنية على الفاعلية الفنية لإدارة الموارد البشرية.

د- أن هناك تأثيراً للجدارات الاستراتيجية على الفاعلية الاستراتيجية.

٨- دراسة (Nakhata, 2007)، بعنوان: "The Effects of Human Capital and Entrepreneurial Competencies on the Career Success of SME Entrepreneurs in Thailand."

هدفت الدراسة إلى:

أ- محاولة الحصول على فهم أفضل لتأثيرات رأس المال البشري والكفاءات الريادية في النجاح الوظيفي لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في تايلاند.

ب- محاولة فهم العلاقة بين رأس المال البشري والنجاح الوظيفي.

ج- دراسة العلاقة بين الكفاءات الريادية والنجاح الوظيفي لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في تايلاند.

توصلت الدراسة إلى:

أ- عدم وجود علاقة بين سنوات التعليم الرسمية والنجاح الوظيفي.

ب- عدم وجود علاقة بين سنوات الخبرة في العمل والنجاح الوظيفي.

ج- هناك علاقة إيجابية بين الكفاءات التحليلية وكفاءات الابتكار والكفاءات التشغيلية، الكفاءات البشرية، الكفاءات الاستراتيجية، كفاءات الالتزام، الكفاءات التعليمية، الكفاءات الشخصية وبين النجاح الوظيفي.

٩- دراسة (Zook, 2006)، بعنوان "Military Competency-Based Human Capital Management A Step Toward the Future"

هدفت الدراسة إلى:

أ- تحديد أسباب تبني مفهوم الجدارة وفوائد وتكاليف تنفيذ الكفاءات الوظيفية كأساس لإدارة الموظفين.

ب- استكشاف مبادرات وزارة الدفاع لدمج الكفاءات الوظيفية في نظام رأس المال البشري.

توصلت الدراسة إلى:

أ- أن هناك حاجة ماسة لفهم كفاءات الفرد بطريقة أكثر دقة من أجل تحسين إدارة القوة ووضع الفرد المناسب في المكان والزمان المناسبين.

ب- يجب على جميع الخدمات مشاركة معجم واحد للكفاءات لضمان الفهم المتبادل.

ج- يجب على وزارة الدفاع والجيش التركيز على نظام إدارة رأس المال البشري القائم على الكفاءة وتمكينها لملاحقة التغيرات التي تحدث مستقبلاً، خاصة في ظل التحديات التي تواجهها.

▪ ثانيًا: الدراسات التي تناولت الاستثمار في رأس المال البشري والعائد منه.

١- دراسة (صالح ولخضر والشريف، ٢٠١٨م)، بعنوان: "أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تنافسية المؤسسات".

هدفت الدراسة إلى:

تقصي أثر الاستثمار في رأس المال البشري المتبني من قبل مؤسسة مناجم الفوسفات الجزائرية على تنافسيتها من خلال مؤشري الربحية ونمو المبيعات.

توصلت الدراسة إلى:

أ- أن هناك علاقة تأثير إيجابية معنوية بين الاستثمار في رأس المال البشري وتنافسية المؤسسة مقيسه بكل من الربحية ومعدل نمو المبيعات بشكل متفاوت.

ب- ضرورة وحتمية الاهتمام بالاستثمار في رأس المال البشري والاستمرار في دعمه.

ج- أوصت بضرورة سعي المديرين إلى اكتشاف القدرات المتميزة بالمؤسسة وتهيئة المناخ التنظيمي لبزوغها.

د- أوصت بضرورة الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي وبعملية التقييم وإحداث دورات تدريبية متخصصة.

هـ- ضرورة تدخل الجهات الحكومية بتقديم الدعم اللازم للمشاريع الإبداعية التي يقترحها عمال المؤسسة.

٢- دراسة (بوحديد ويحيوي، ٢٠١٨م)، بعنوان: "دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية: دراسة حالة".

هدفت الدراسة إلى:

التعرف على الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية والتطرق إلى ماهية رأس المال البشري وكيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلاله وإظهار مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية.

توصلت الدراسة إلى:

أ- الاهتمام برأس المال البشري بعنصرية المتمثلين في المهارات والكفاءات لا يحظى بالاهتمام الكافي.

ب- أوصت الدراسة بالعمل على استقطاب وصناعة وتنشيط رأس المال البشري ودعم استمراريته وتجديده واستغلال مهارات وكفاءات العاملين بشكل جيد والتوليف بينها بطريقة فعالة لكي يتم تحقيق ميزة تنافسية عالية.

ج- ضرورة وضع برنامج تحفيزي لتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار وتقديم أفكار ومقترحات جديدة والسماح لهم بالعمل بدرجة عالية من الاستقلالية وتشجيع روح المبادرة، الأمر الذي ينعكس على المؤسسة برفع مستوى إنتاجيتها وتقديم منتجات أكثر إبداعًا وتميزًا عن المنافسين.

د- ضرورة الاهتمام برأس المال البشري لدورة إلهام في تحقيق الميزة التنافسية من خلال التعرف أكثر على كيفية استثماره بالصورة التي تسهم في تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة.

هـ- محاولة رسم الاستراتيجيات ووضع الخطط والبرامج لتنمية واستثمار رأس المال البشري في إبداع حلول مبتكرة ومنتجات جديدة وخدمات متميزة تحقق مزايا تنافسية أعلى ووصولاً أسرع إلى المستهلكين بمختلف أنواعهم.

٣- دراسة (محمد، ٢٠١٧م)، بعنوان: "اختبار مساهمة الاستثمار البشري في أداء وقيمة المنشأة المصرية".

هدفت الدراسة إلى:

أ- اختبار العلاقة بين الاستثمار البشري وبين كلٍّ من أداء (المالي وغير المالي) وقيمة الشركات المصرية.

ب- تحديد مدى اهتمام الشركات المصرية برأس المال البشري والاستثمار فيه، وكيفية قياسه، وذلك من خلال معرفة عناصر الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على أداء وقيمة الشركة، خاصة في ظل المنافسة الشديدة.

توصلت الدراسة إلى:

أ- وجود علاقة بين الاستثمار البشري والأداء المالي لشركات العينة.

ب- وجود علاقة بين الاستثمار البشري والأداء التشغيلي، معبراً عنها بمعدل دوران إجمالي الأصول.

ج- وجود علاقة بين الاستثمار البشري وقيمة الشركات، معبراً عنها بنسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية.

٤- دراسة (الغرباوي، ٢٠١٥م)، بعنوان: "أثر رأس المال البشري على النمو الاقتصادي في فلسطين".

هدفت الدراسة إلى:

أ- قياس أثر رأس المال البشري على النمو الاقتصادي.

ب- دراسة مؤشرات رأس المال البشري وأساليب قياسه.

ج- الدراسة في دور رأس المال البشري في عملية النمو الاقتصادي في فلسطين.

توصلت الدراسة إلى:

أ- ضرورة الاهتمام والتركيز المستمر والمكثف في بناء وتطوير رأس المال البشري والاستثمار فيه، نظراً لما يلعبه من دور بارز في إحداث النمو الاقتصادي من خلال زيادة وتحسين وتطوير مستوى الإنتاجية.

ب- العمل وبسرعة على زيادة الإنفاق على التعليم.

ج- العمل على توجيه الاقتصاد من الاستثمار في رأس المال المادي إلى الاستثمار في رأس المال البشري.

د- إعطاء أهمية لجعل رأس المال البشري هو المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي.

٥- دراسة (العوامي، ٢٠١٥م)، بعنوان: "واقع الاستثمار في رأس المال البشري بمصنع الاسمنت الفتائج درنة".

هدفت الدراسة إلى:

أ- تشخيص واقع الاستثمار في رأس المال البشري بمصنع الاسمنت الفتائج - درنة من خلال المحاور التالية : المعرفة، الخبرة العلمية ، الابتكار والإبداع ، المهارات والقدرات ، فريق العمل ، الولاء التنظيمية ، التدريب.

ب- التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لاستثمار رأس المال البشري تعزي إلى بعض المتغيرات الديموغرافية التالية: العمر ، المستوى التعليمي ، مدة الخدمة.

توصلت الدراسة إلى:

أ- ضرورة وضع استراتيجية واضحة ودقيقة للسياسات والبرامج التدريبية تمكن من المتابعة والاستمرارية لتكون أكثر جدوى وفعالية في تنمية وتطوير قدرات العاملين.

ب- ضرورة مراعاة رؤية العاملين وتصوراتهم واحتياجاتهم عند وضع البرامج التدريبية.

ج- ضرورة ربط نتائج تقييم الأداء بالمتطلبات والاحتياجات التدريبية بهدف تحفيز الموظفين على تنمية وتطوير قدراتهم وكفاءتهم.

د- التخطيط الجيد للاستثمار البشري للارتقاء بمستوي كفاءته وتطويره، مما يترتب عليه رفع كفاءة وفعالية المصنع، وذلك من خلال العمل على استقطاب وتعيين الخبرات الشابة المؤهلين التي تملك قدرات على الابتكار والإبداع وخلق ميزة تنافسية والقادرين على أداء أدوارهم المعرفية.

هـ- تطوير أنظمة الحوافز والمكافآت من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم على تقديم الأفكار الابتكارية والمعارف الجديدة والتشارك فيها وتطبيقها، مما يسهم في زيادة مستوى الاستثمار في رأس المال البشري.

و- تعميق الاهتمام برأس المال البشري مع ضرورة فهم وإدراك أهمية الاستثمار في رأس المال البشري من قبل إدارة المصنع محل الدراسة، وذلك من خلال العمل على عقد دورات متخصصة أو ورشات عمل تهدف إلى تعريف إدارة المصنع بمفهوم الاستثمار البشري ودوره، وذلك لما يمثله من قيمة خاصة للمصنع ويزيد من كفاءته على المستوى المحلي والدولي.

٦- دراسة (حمود، ٢٠١٢م)، بعنوان: "دور رأس المال البشري في تنمية المؤسسات الاقتصادية بسلطنة عمان".

هدفت الدراسة إلى:

أ- محاولة التعرف على رأس المال البشري والأهمية الاقتصادية له كأحد المجالات الحيوية لتنمية المؤسسات وأساس نجاحها واستمرارها، ودراسته من وجهة نظر استراتيجية .

- ب- تحديد مدى التطبيق الفعلي للاستراتيجيات المتعلقة بتنمية رأس المال البشري.
- ج- دراسة الوضع الراهن لرأس المال البشري بصفه عامة والقوة العاملة بصفة خاصة في الاقتصاد العماني.
- د- تحديد دور رأس المال البشري في خفض التكاليف والابتكار وتحسين الإنتاجية وتعزيز التنافس في المؤسسات الاقتصادية بسلطنة عمان.

توصلت الدراسة إلى:

- أ- أن شركة:أوكتا للبتروكيماويات" بمنطقة صلالة الحرة - بسلطنة عمان، تركز على السن الأصغر في اختيار العاملين وعلى المؤهل العلمي- بكالوريوس وما يعادلها، وتركز على العاملين ذوي الخبرة، وتقوم الشركة بالدراسة عن العاملين ذوي الكفاءات، وتقوم بالإعلان عن الوظائف المطلوبة.
- ب- تعتمد الشركة على العمالة الوافدة في التوظيف.
- ج- تهتم الشركة بعملية التقييم الدورية للعاملين.
- د- تنتهج الشركة الشفافية في عملية التوظيف.
- هـ- تقوم الشركة بتقديم دورات مستمرة للكوادر العاملة بها.
- و- كذلك هناك عدالة وموضوعية في نظام الترقيات.
- ز- تقوم الشركة بمكافأة كل من يجتهد ويبدع من العاملين.

٧- دراسة (Al-Ghazawi, 2012)، بعنوان: "Effect of investment in human capital development on organizational performance: Empirical examination of the perception of small business owners in Nigeria"

هدفت الدراسة إلى:

محاولة قياس تأثير الاستثمار في أنشطة الموارد البشرية على فعالية رأس المال البشري مع التطبيق على حالة البنك التجاري في الأردن.

توصلت الدراسة إلى:

- أ- ضرورة تماشي جميع الاستثمارات في التوظيف والتدريب والتطوير والحوافز وسياسة الاحتفاظ بالعاملين مع استراتيجية وأهداف البنك.
- ب- ضرورة دعم وتمكين وظيفة الموارد البشرية لتنفيذ خططها واستراتيجياتها.
- ج- ضرورة نشر القياسات المالية ونتائج الاستثمار في رأس المال البشري وإلقاء الضوء على نتائجه؛ لما لذلك من أهمية لأصحاب المصلحة في البنك.
- د- يعتبر الاستثمار في رأس المال البشري أحد العوامل التي لها تأثير مباشر على تقليل معدل الدوران، من خلال إعداد وتنفيذ سياسة الاحتفاظ بالتركيز على بناء الولاء المهني داخل الموظفين عن طريق خلق بيئة عمل مناسبة، وتعزيز العلاقة وقنوات الاتصال والتطوير الوظيفي.

٨- دراسة (Ukenna, 2010 and Ijeoma)، بعنوان: " The Impact of Investments in Human Resources Activities on the Effectiveness of Investment in Human Capital: The Case of Commercial Banks in Jordan"

هدفت الدراسة إلى:

شرح العلاقة بين رأس المال البشري وأداء الشركة من وجهة نظر أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

توصلت الدراسة إلى:

- أ- وجود علاقة قوية بين رأس المال البشري من جهة وفعالية الأداء المالي للشركات الصغيرة.
- ب- وجود علاقة قوية بين فعالية رأس المال البشري والأداء غير المالي للشركات الصغيرة.
- ج- أهمية التدريب والمهارات للأعمال التجارية الصغيرة فالملاك إذا كانوا يرغبون في أداء مالي وغير مالي كبير لشركتهم، يجب عليهم تدريب طاقمهم وإعادة تدريبهم باستمرار لاكتساب الخبرة والمعرفة والمهارات لتقديم الخدمات، والتي بدورها يمكن أن تؤدي إلى مستويات أداء عالية وتنافسية.
- د- معظم الشركات الصغيرة الحجم لا تركز على تدريب الموظفين.

٩- دراسة (M. marimuthu, L.arokiasamy and M. ismail ،٢٠٠٩)، بعنوان: " human capital development and its impact on firm performance: evidence from development economics"

هدفت الدراسة إلى:

بحث مدى تأثير الاستثمار في رأس المال البشري على أداء الشركة من حيث الأداء المالي وغير المالي.

توصلت الدراسة إلى:

- أ- وجود ارتباط وثيق بين الاستثمار في رأس المال والأداء المؤسسي.
- ب- أن تعزيز رأس المال البشري في المنظمات يعزز الابتكار والأداء المؤسسي.
- ج- ينبغي على الشركات أن تضع بعض الخطط الفعالة ولاسيما في استثمار مختلف جوانب رأس المال البشري، حيث لا يقتصر الأمر على توجيه الشركات إلى تحقيق المزيد من الأداء، ولكن أيضاً يضمن للشركات أن تظل قادرة على المنافسة والبقاء على المدى الطويل.

١٠- دراسة (Brown, 2005)، بعنوان: " human capital investment: A study of human resource and firm performance"

هدفت الدراسة إلى:

شرح العلاقة بين الاستثمار في الموارد البشرية ورأس المال البشري للشركة وأداء الشركة.

توصلت الدراسة إلى:

- أ- الاستثمار في رأس المال البشري له آثار إيجابية على أداء الشركة وله علاقة بالمستوى المرتفع لرأس المال البشري للشركة.
- ب- مستوى أعلى من الأداء ارتبط بمستوى أعلى من الاستثمار في رأس المال البشري للشركة.

١١ - دراسة (Leitner, Hansson and Johanson, 2004)، بعنوان: "The impact of human capital and human capital investments on company performance. Evidence from literature and European survey results"

هدفت الدراسة إلى:

الاستفسار عما إذا كان التعليم والمهارات/ الكفاءة والتدريب له أي تأثير على أداء الشركة.

وقد توصلت الدراسة إلى:

- أ- أن الاستثمارات في التدريب تولد الكثير من المكاسب للشركات.
- ب- أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المتقدمة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأداء الشركة.
- ج- أن الاستثمار في الابتكار وتكنولوجيا المعلومات تتسبب في تحقيق المزيد من الأرباح للشركات.
- د- أن التدريب جنباً إلى جنب مع ممارسات إدارة الموارد البشرية الشاملة لها دور فعال في زيادة القدرة الابتكارية للشركات.

التعليق على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية بين الدراسات

السابقة والدراسة الحالية

يتضح من عرض هذه الدراسات العربية والأجنبية أنها تمثل إضافات حقيقية في موضوعات، (الجدارات الوظيفية)، (الاستثمار في رأس المال البشري)، وتعكس تلك الدراسات تصورات هؤلاء المفكرين والباحثين، ويمكن إيجاز هذه الدراسات السابقة **فيما يلي**:

١- أظهرت دراسة (أمين، ٢٠١١م) إلى أن مفهوم الجدارة يطبق إلى حد ما في أنشطة إدارة الموارد البشرية، وأن المؤهلات العلمية وسنوات الخبرة هي الأساس في تحديد الجدارة، وأن هناك اعتبارات شخصية وتحيز في عملية الاختيار والتعيين.

٢- أظهرت دراسة (Zook, 2006) ضرورة تبني مفهوم الجدارة لما لذلك من فوائد عديدة، وأن هناك حاجة ماسة لفهم كفاءات الفرد لوضع الفرد المناسب في المكان والزمان المناسبين، وضرورة مشاركة معجم واحد للكفاءات لضمان الفهم المتبادل.

٣- أظهرت دراسة (طولان، ٢٠١٥م) ضرورة تبني منظور شامل لإعداد القيادات الإدارية المتميزة والمتابعة الانتقائية للكفاءات المميزة من شاغلي مختلف الوظائف بهدف الكشف عن قيادات محتملة للمستقبل، والذين تتوافر لديهم مؤهلات وقدرات ابتكارية ورؤى مستقبلية، بما يسهم في تنمية رأس المال الفكري.

٤- أظهرت دراسة (Masoud, 2013) إلى أن للكفاءات الوظيفية تأثيراً إيجابياً على أداء وكفاءة الشركة من خلال مؤشري أداء المبيعات، ورضا العملاء.

٥- أظهرت دراسة (درهام، ٢٠١٦م) أن التدريب والتكوين المستمر يزيد من كفاءات وقدرات الأفراد والتحكم في سلوكياتهم الوظيفية بشكل فعال.

٦- أظهرت دراسة (نبيل، ٢٠٠٨م) إلى أهمية الجدارات لمسؤولي الموارد البشرية لإداء أنشطة إدارة الموارد البشرية، وإلى أهمية الجدارات الفنية والاستراتيجية.

٧- أظهرت دراسة (الزهراني، ٢٠١٢م) إلى أهمية التدريب ومراحل العملية التدريبية من مدخل استراتيجي ودور التكنولوجيا الحديثة في تطبيقها، وضرورة مساندة الإدارة العليا في هذا المجال لتحسين مستويات الجدارات السلوكية للعاملين.

٨- ركزت معظم الدراسات على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري ودوره الوثيق في عمليات التنمية داخل المؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها.

٩- اتفقت كل من دراسة (محمد، ٢٠١٧م)، دراسة (M. marimuthu, L.arokiasamy, 2009) دراسة (Ukenna, 2010 and Ngozi)، دراسة (Brown, 2005)، إلى تأثير الاستثمار في رأس المال البشري على أداء الشركة من حيث الأداء المالي وغير المالي، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية، مثل معدل دوران إجمالي الأصول، وقيمة الشركات، معبراً عنها بنسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية، وكذلك المعرفة، الخبرة العلمية، الابتكار والإبداع، المهارات والقدرات، الولاء التنظيمي. وهذا سيضمن للشركات أن تظل قادرة على المنافسة والبقاء على المدى الطويل.

١٠- اتفقت دراسة (صالح، مليكة، لخضر، ٢٠١٨م)، دراسة (بوحديد ويحيوي، ٢٠١٨م)، إلى أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تنافسية المؤسسات، حيث إن الاستثمار في رأس المال البشري يشجع العاملين على الإبداع والابتكار، وتقديم أفكار ومقترحات جديدة، ومنتجات جديدة، وخدمات متميزة تحقق مزايا تنافسية.

١١- أكدت أغلبية الدراسات السابقة على أهمية التدريب والتطوير لتنمية مهارات العاملين وإكسابهم المهارات والخبرات والمعارف، ومن ثم تحقيق أداء مالي وغير مالي متميز، وتحقيق ميزة تنافسية، ومن ثم تحقيق الكثير من المكاسب للشركات.

١٢- تعرضت دراسة (Al-Ghazawi, 2012)، دراسة (حمود، ٢٠١٢م)، دراسة (العوامي، ٢٠١٥م)، إلى ضرورة دعم وتمكين وظيفة الموارد البشرية داخل المؤسسات ووضع الخطط والبرامج لتنمية واستثمار العناصر البشرية وإلى أهمية استقطاب وتعيين الخبرات الشابة المؤهلة التي تملك قدرات على الابتكار والإبداع ووضع مسار وظيفي لهم وتدريبهم وتنميتهم ووضع نظام عادل لتقييم الأداء وتطوير أنظمة الحوافز والمكافآت، كذلك إعداد وتنفيذ سياسة الاحتفاظ بالتركيز على بناء الولاء المهني داخل الموظفين عن طريق خلق بيئة عمل مناسبة، وتعزيز العلاقة وقنوات الاتصال والتطوير الوظيفي.

١٣- أبرزت الدراسات إلى أهمية دور المديرين في اكتشاف القدرات المتميزة للكوادر البشرية بالمؤسسة وتهيئة المناخ التنظيمي لبزوغها وتنميتها وتطويرها.

١٤- تعرضت دراسة (Al-Ghazawi, 2012) إلى ضرورة نشر القياسات المالية ونتائج الاستثمار في رأس المال البشري وإلقاء الضوء على نتائجه لما لذلك من أهمية لأصحاب المصلحة.

• الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

في ضوء ماتم من استعراض للدراسات السابقة وفي حدود علم الباحث اتضح مايلي :

١- محدودية عدد الدراسات التي تناولت (الجدارات الوظيفية القيادية) خاصة في جمهورية مصر العربية، وعمومًا في مجتمعنا العربي، بالإضافة إلى عدم التوصل إلى أي دراسة تناولت موضوع دور (الجدارات الوظيفية) و (القيادية) في زيادة العائد من الاستثمار على رأس المال البشري.

٢- اهتمت الدراسات السابقة بالجدارات الوظيفية وأثرها على الأداء وعلى العاملين، كذلك اهتمت الدراسات بالاستثمار في رأس المال البشري وأثره على الأداء أو التنافسية، مع عدم توصل الباحث إلى أي دراسات سابقة ربطت مفهوم (الجدارات الوظيفية القيادية) بمفهوم الاستثمار في رأس المال البشري والعائد منه.

٣- تحتاج المؤسسات في مجتمعاتنا العربية- وخاصة في مصر- إلى استخدام (الجدارات الوظيفية القيادية) عند الاستثمار في العناصر البشرية والكفاءات. وستحاول الدراسة تقديم مقترحات ونتائج لحث المديرين في المنظمات على مدى أهمية استخدام (الجدارات الوظيفية القيادية) عند الاستثمار في العناصر والكفاءات البشرية والنتائج التي سوف تترتب على ذلك من بناء كفاءات وكوادر واعدة.

٤- اختبار العلاقة ميدانيًا لقياس دور (الجدارات الوظيفية القيادية) في زيادة العائد من الاستثمار على رأس المال البشري؛ وذلك بالتطبيق على جهاز تنمية مدينة العاشر من رمضان.

٥- حاولت الدراسة تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات التي تسهم في استخدام (الجدارات الوظيفية القيادية) عند الاستثمار في الكوادر البشرية وبناء الكوادر.

تاسعًا: هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول:

فصل يمثل الإطار المنهجي، وفصلان يمثلان الإطار النظري للموضوع، وفصل يمثل الجانب التطبيقي للدراسة، بالإضافة إلى نتائج وتوصيات الدراسة كالتالي:

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

الفصل الثاني: الجدارات الوظيفية القيادية.

الفصل الثالث: الاستثمار في رأس المال البشري والعائد منه.

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية.

- نتائج واستخلاصات الدراسة.

- قائمة المراجع.

الفصل الثانى

الجدارات الوظيفية والقيادية

ويتضمن مبحثين :-

- المبحث الأول: الجدارات الوظيفية

- المبحث الثانى: الجدارات القيادية

الفصل الثاني

الجدارات الوظيفية والقيادية

مقدمة

تتغير المفاهيم وتتبدل القيم في أيامنا بأسرع مما يستطيع المرء إدراكه؛ لأننا نعيش عصر الاضطرابات وعدم الاستقرار، وهذا التطور السريع والمستمر للتقنيات الحديثة لا يجعل إدارة الأفراد أسهل أو أقل أهمية، بل على العكس، فإن هذه الإدارة تصبح من خلال هذا التطور عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسة أو إخفاقها.

ولقد أصبحت الدراسات في مجال الإدارة- وعلى الأخص إدارة الأعمال في الآونة الأخيرة- شغل الإنسانية الشاغل، فالحديث عنها والبحث عن حلول لمشاكلها لا يكاد يتوقف، وتستوي في ذلك الدول المتقدمة والدول النامية ودول العالم الثالث. (طه، ٢٠١٣، ص ٥٠).

وحيث إن التحديث والابتكار من أهم السمات البارزة في المنظمات المعاصرة، وتكمن أهميته في آلية عمل هذه المنظمات، التي يتطلب منها مواجهة تحديات العصر ومواكبة حركة المتغيرات واستثمار الفرص الناتجة عنها؛ حيث أصبح واجب الإدارة في هذه الظروف العمل على تطوير وتحديث أساليب وطرق العمل وإعادة تنظيمها وفق المنهج العلمي، لتكون أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها، التي تعبر عن رؤية ورسالة المجتمع وتطلعاته، فالأجهزة والمعدات والتكنولوجيا لن تجدي نفعاً من غير العنصر البشري الذي يعد الأساس والحاكم والمتحكم وحجر الزاوية في العملية الإنتاجية والإدارية؛ لأن نجاح المنظمة يتوقف عليه.

ويعتبر منهج الجدارات في العمل من الموضوعات الحديثة التي يجب الاهتمام بها ولها علاقة مباشرة بإدارة الموارد البشرية؛ حيث إن الجدارة في العمل يبدأ التحليل فيها بالشخص، وهو مباشر للوظيفة دون أي افتراضات مسبقة عن الخصائص المطلوبة للنجاح في العمل ثم تحدد الخصائص الإنسانية التي ترتبط بالنجاح في العمل، وذلك انطلاقاً من مقابلات إحداث سلوكية مفتوحة النهاية.

ويركز أسلوب نماذج الجدارة على مدى صدق المعيار "ما الذي يسبب- فعلاً- الأداء المتفوق في العمل؟" وهذا سؤال يختلف عن السؤال المتعلق بالعوامل التي تصف خصائص الشخص بأعلى مستوى من الموثوقية، كما تتسم الجدارة بحساسيتها لمتغيرات البيئة.

وقد وجد طه أيضاً أن مدخل الجدارة يقدم للموارد البشرية طريقة تصلح تماماً للتطبيق على الاختيار «Selection» والمسار الوظيفي «Career» وتقييم الأداء «Performance» والتطوير «Development» وذلك خلال الأعوام القادمة التي تحمل معها تحديات ضخمة.

ومن ثم؛ فقد أصبح اليوم العنصر البشري مورداً مهماً لهذه المؤسسات، وسوف تتحقق فعاليته من خلال استخدام أحدث الأساليب الإدارية متمثلة في (الجدارات الوظيفية)، والتي سوف تحقق النتائج

التي تصبو إليها المنظمات، حيث بات موضوع (الجدارات الوظيفية) من أهم الموضوعات التي باتت تشغل فكر الإدارة في العالم، ويظهر ذلك جلياً في إصدار رئيس الولايات المتحدة الامريكية أمراً تنفيذياً يعتمد المهارات بدلاً من الشهادات الجامعية في التوظيف الحكومي، (اليوم السابع، ٢٠٢٠م)، ومن ثم يتضح أهمية الجدارات الوظيفية والتي جزء منها المهارات. ويتم تناول هذا الفصل من خلال مناقشة وتوضيح المباحث التالية :

المبحث الأول: الجدارات الوظيفية ويتناول بالتوضيح:

أولاً: الإطار العام لمفهوم الجدارة.

ثانياً: الجدارة من الناحية التنظيمية.

ثالثاً: نموذج الكفاءات/ الجدارات (Competency Model).

رابعاً: خصائص الجدارات.

خامساً: أهمية دراسة الجدارة.

سادساً: تقسيمات الجدارة.

سابعاً: أنواع الجدارات.

المبحث الثاني: الجدارات القيادية ويتناول بالتوضيح:

أولاً: مدخل للجدارات القيادية.

ثانياً: تعريف الجدارات القيادية.

ثالثاً: الجدارات القيادية الخاصة بالدراسة.

رابعاً: بعض النماذج التطبيقية للجدارات القيادية.

خامساً: نموذج مقترح للجدارات القيادية.

المبحث الأول الجدارات الوظيفية

أولاً: الإطار العام لمفهوم الجدارة:

١- الجدارة في اللغة العربية:

تعريف ومعني جدارة في معجم اللغة العربية المعاصر: (المعاني، ٢٠١٩م)، جَدَارَةٌ: (اسم) مصدر جَدُرَ ب / جَدُرَ لـ.

- شهادة الجَدَارَةِ: شهادة تؤيّد تفوّق صاحبها في مجالٍ ما.
- نظام الجَدَارَةِ: مجموعة القواعد والتعليمات التي تضعها مؤسسة ما لإدارة شئون الموظفين والعاملين بها، والتي تؤكّد أن بقاء الموظّف أو ترقّيته، إنّما يعتمد على مستوى الأعمال اليومية التي يؤديها. جَدُرَ ب/ جَدُرَ لـ يَجْدُرُ، جَدَارَةٌ، فهو جدير، والمفعول مَجْدُورٌ به.
- جَدُرَ بهذا المنصب / جَدُرَ لهذا المنصب صار أهلاً له، خليقاً به: - أنت جدير بكلّ احترام، - استحقّ لقب البطولة بكلّ جدارة.

٢- الجدارة في الفلسفة: هي القدرة على إنجاز نشاط معين بنجاح وتميز، ويصف قاموس علم النفس الجدارة بأنها نظام كلي من العمليات والصفات الشخصية التي تمكن من إنجاز مهام معينة بنجاح. (ابن منظور، ٢٠١٢م).

ثانياً: الجدارة من الناحية التنظيمية:

١- نشأة الجدارة: الجدارة وتنميتها جزء لا يتجزأ من تنمية الموارد البشرية، وتقوم على مكونين سلوكيين مهمين، هما: الأداء والتعلم، وتضم الجدارة معارف ومهارات خاصة وتطبيق لتلك المعارف والمهارات على معايير الأداء اللازمة لإتمام مهمة معينة، ويمكن الحصول على الجدارة من خلال التدريب والتعلم وأيضاً من خلال الخبرة. وتفيد الفلسفات التربوية الإنسانية والوظيفية والسلوكية كإطار عام نظري لتصميم برامج التدريب المبني على الجدارة (سليمان، ٢٠١١م، ص ٢٠). ويمكن إيجاز مراحل تطور نشأة الجدارة، فيما يلي:

أ- الجدارة قديماً: مفهوم الجدارة ليس بالمبدأ القديم كثيراً، وكانت بروسيا إحدى الدول التي تشكل ما يعرف في عصرنا الحاضر بألمانيا، أول دولة حديثة تنشئ نظاماً للجدارة في منتصف القرن الثامن عشر الميلادي، فقد كانت بروسيا أول دولة عرفت وطورت نظام الامتحانات التوظيفية، التي كانت تشمل امتحانات تحريرية وشفوية، وكانت تغطي نطاقاً واسعاً من الموضوعات العلمية والعملية. (رشيد، ١٩٩٥م، ص ٧٠).

ب- الجدارة حديثاً: يعد أسلوب الجدارة الوظيفية أحد النماذج الإدارية المتقدمة في عملية تخطيط وإدارة الموارد البشرية؛ حيث كانت بداياته العملية على يد عالم النفس الأمريكي ماك ماكيلاند عام ١٩٧٠م، عندما طلبت منه وزارة الخارجية الأمريكية حل أحد مشكلات التوظيف التي

تواجهها والتي تتعلق باختبارات القبول لشغل إحدى الوظائف الحساسة، وكانت المقابلات واختبارات القبول التقليدية التي طبقت على المرشحين لشغل هذه الوظيفة على دقتها وتعقيدها غير كافية للتنبؤ بالاختيار الصحيح بين المتقدمين لشغل هذه الوظيفة، حيث أكدت تحاليل الاختبارات على المتقدمين بأنه ليس هنالك أي ارتباط بين واقع النتائج المحصلة من هذه الاختبارات ومستويات الأداء في موقع العمل بعد التعيين، وكانت نقطة الانطلاقة والتساؤل الرئيسي في بروز هذه التقنية الإدارية هو: "إذا لم تكن المقابلات الشخصية والاختبارات التحريرية كافية للتعرف على المرشحين من ذوي الأداء المتفوق لشغل هذه الوظيفة قبل التعيين، فما هي إذاً الأداة أو الوسيلة الأمثل التي تمكننا من التنبؤ بذوي الأداء المتفوق؟".

أدّا هذا التساؤل إلى الاتجاه نحو اختيار قائمتين بأسماء بعض شاغلي هذه الوظيفة بعدد من السفارات الأمريكية، واقتصرت القائمة الأولى على أسماء الموظفين المشهود لهم بالتفوق الفعلي (بغض النظر عن نتائجهم في اختبارات القبول السابقة)، بينما شملت القائمة الثانية على أسماء ذوي الأداء العادي.

تم بعد ذلك القيام بدراسة لعينة من هؤلاء المتفوقين في هذه الوظائف بهدف التعرف على الخصائص المشتركة التي يتمتعون بها ولا يتمتع بها زملاؤهم الآخرون من ذوي الأداء العادي، وذلك بهدف الوصول إلى قائمة محددة للخصائص الشخصية (الجدارات) التي تميز المتفوقين عن العاديين، وقد أطلق على هذا النموذج الإداري "نموذج الجدارة" لتلك الوظيفة.

وقد توسعت فيما بعد الدراسات التي استتبط بها ماكيلاند هذا النموذج في تطوير أساليب ونماذج أخرى للجدارات الخاصة بالعديد من المستويات المهنية والوظائف، كما توالى جهود أخرى لعدد من علماء النفس والتربية في تطوير هذا النموذج منهم نولي (١٩٨٠م) وبلانك (١٩٨٢م) ومارلو وونبرج (١٩٨٥م) ومكلاجان (١٩٩٠م) وسبنسر (١٩٩٦م)، والطريف أن أكثرهم من علماء النفس والتربويين. (الفضالة، ٢٠١٨م، ص ٣٠).

ومن ثم نرى أن تطور مصطلح الجداريات جاء بداية عقد التسعينيات نتيجة لالتقاء عدة تيارات في الفكر الإداري **نتيجة لما يلي (بني حمدان، ٢٠٠٩م، ص ٣٧):**

- اعتماد المنظمات في غالبية دول العالم على مواردها البشرية في المنافسة، وهو ما تطلب منها اعتماد مدخل التمكين بهدف تطوير مواردها البشرية.
- استحواذ منظمات على منظمات أخرى بهدف تطوير قدراتها على المدى البعيد.
- بروز وانتشار مصطلح التحالفات الاستراتيجية، والذي يعكس درجة العلاقة التعاونية بين منظمات الأعمال ذات الأهداف المشتركة.
- التحديات المرتبطة بالهياكل التنظيمية، والأنظمة الإدارية، والمعايير السلوكية تطلب من المنظمات تطوير جدارياتها على المدى البعيد.

ج- **الجدارة من وجهة نظر الباحث:** يرى الباحث أن التطور التكنولوجي والمستحدثات العالمية وازدياد حده المنافسة بين الدول، وكمثال على ذلك الحرب التجارية بين الصين وأمريكا، أو بين مؤسسات الأعمال؛ كمثال شركة كوكاكولا وشركة بيبسي، أدت إلى اعتكاف الدول ومؤسسات الأعمال على تحديد الجدارات الوظيفية التي تكفل لها المنافسة وحجز حصة سوقية تستطيع من خلالها تبوء المكانة اللائقة، وظهر ذلك للباحث جلياً خلال البحث على مواقع الإنترنت ومنصات التواصل الاجتماعي من ازدياد الطلب على الاستشارات الفنية الخاصة بهذا الموضوع من استشاري الموارد البشرية خاصة في دول الخليج العربي، علماً بأن موضوع الجدارات داخل مصر وإن كان بدأ الاهتمام به خلال الفترة الأخيرة، إلا أنه يجب على مؤسسات الأعمال أن تولي اهتماماً أكبر به؛ لما له من عائد اقتصادي عليها.

٢- **تعريف الجدارة:**

لا تفرق الكثير من الدراسات بين لفظي الجدارة والكفاءة، رغم أن الجدارة تمثل الحد الأدنى الذي ينبغي توفره في شيء كشرط لقبوله، بينما الكفاءة تمثل الحد الأقصى للأداء في عمل ما. (إبراهيم، ٢٠٠٢م، ص ٤٠).

وفي ضوء قراءات الباحث؛ فإن أغلب المراجع لا تفرق بين اللفظين (الجدارة - الكفاءة)، وكذلك فإن لهم نفس المصطلح باللغة الانجليزية (Competence)، ومن ثم فإنه سوف يتم التركيز عليهم كأنهم لفظ واحد، وسيتم الأخذ باللفظين مع ذكر لفظ الجدارة داخل محتوى الدراسة. وتعريف الجدارة هو واحد من أكثر التعاريف التي لم تلقَ اتفاقاً بين الباحثين والدارسين، وكان هناك من الصعوبة الوقوف على تعريف شامل ومجمع عليه من قبل المختصين جميعاً، وذلك بالرغم من تعدد المحاولات الهادفة إلى تقريب وجهات النظر في هذا الشأن، ومرد هذه الصعوبات يرجع إلى عدة عوامل، وهي: (الحبيب، ٢٠٠٩م، ص ٥٥):

- الجدارة مفهوم متعدد الدلالات يحتمل معانٍ كثيرة، الأمر الذي يترتب عنه غالباً التباساً دلاليّاً أو تبايناً في المحتوى على أقل تقدير، وقد عبر (Guy Le Boterf) عن هذه الطبيعة بقوله: "إن مفهوم الجدارة هو: "حرباء فكرية"، ويضيف أن استعماله الجاري منذ القديم بدون أي محاولة لتحديد محتواه جعل منه تعبيراً شائعاً، بينما يتطلب المفهوم العلمي - كما ينص الأبنستمولوجي (G. Bachelard) - تشكله على إنفاذ التمثيلات الشائعة والعفوية.
- تعدد مجالات تطبيق الجدارة (الإدارة، الإنتاج، التسويق ...) مما يؤدي حتماً إلى اختلاف مضامينها، وبالتالي إلى درجة عالية من التباين.
- تعدد المستويات التركيبية للجدارة (الفردية - الجماعية - التنظيمية) بالإضافة إلى تعدد أنواع الجدارات، بحيث يمكن التمييز بين الجدارات العلمية والجدارات التقنية والجدارات الإنسانية أو العلاقات، هذا التباين في المستويات والنوعيات يعقد إلى حد كبير مسألة التقارب التعريفي لمفهوم الجدارة.

- تعدد المشارب الفكرية والتحليلات النظرية لدى المؤلفين المهتمين بقضايا إدارة وتطوير الجدارات. وسوف يقوم الباحث باستعراض أهم التعاريف الواردة بشأن مفهوم الجدارة لمحاولة التوصل من خلالها إلى رسم صوره تقريبية تبرز إلى حد ما ملامح هذا المفهوم:
- جدول رقم (٢-١) تعريف الجدارة**

الجهة أو الباحث	التعريف
الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية Association Francis of Normalization	(الحبيب، ٢٠٠٩م، ص ٥٥): "إن استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الامثل للوظيفة أو النشاط"، والملاحظ أن هذا التعريف يربط الجدارة بالغاية من استخدامها دون تحديد لمحتوي القدرات، وهذه العمومية في طرح مفهوم الجدارة تكسبه غموضاً أشد.
المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين CNPF National Council of Employers - الذي أعيدت تسميته منذ (١٩٩٨م) بحركة المؤسسات الفرنسية	(الحبيب، ٢٠٠٩م، ص ٥٥): "تركيبية من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها، وتقويمها وقبولها وتطويرها"، يبرز من هذا التعريف عنصران أساسيان هما: الجدارة لا يمكن ملاحظتها أو قياسها إلا في السياق المهني؛ أي: أثناء أداء النشاط؛ وعليه فإن الارتباط جد وثيق بين الجدارة والأداء، والعلاقة العملية بين الفرد والوضعية المهنية تحتل جوهر الجدارة. المؤسسة باعتبارها المجال الذي تتجلى فيه مظاهر الجدارة في شتى أصنافها والجهة التي تمارس لحسابها، مسئولة مباشرة عن اكتشاف الجدارات الفردية والجماعية، تقدير أهميتها، قبولها، أو الإشهاد عليها لدى جهة مختصة والعمل على تطويرها.
"اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليين" (٢٠٠٤م).	المعرفة والمهارات والقدرات والسمات الشخصية التي تؤثر بشكل مباشر في أداء أي فرد للعمل. (يوسف، ٢٠٠٤م، ص ٤٠).
Spencer and Spencer, 1993	المهارات والقدرات والأشياء التي يمكن القيام بها من خلال الخبرة في العمل، الخبرة الحياتية، الدراسة أو التدريب. (Spencer, 1993, P 25).
مؤتمر جوهانسبرج عام (١٩٩٥م)	مجموعة من السمات والمؤهلات الشخصية والعلمية والعملية، والتي تمكن الموظف من تحقيق معدلات أداء متميزة وقياسية، تفوق المعدلات العادية. (انتونيت، ٢٠٠٠م، ص ٥).

الجهة أو الباحث	التعريف
Dubois, 1998.	المعرفة، والمهارات، والعقليات، وأنماط التفكير، وما شابه ذلك، والتي تستخدم إما بشكل فردي أو في مجموعات مختلفة، مما يؤدي إلى أداء ناجح. (Dubois, 1998, P45)
parlier.M, 2000. Gilbert.P	مجموعة من المعارف والقدرة على التصرف والسلوكيات الهيكلية قصد تحقيق هدف في حالة عمل معينة. (Le Boterf, 2000, P 45).
فاضل، دينا و عبد الله، رولا على (٢٠١١م).	تركيبية من المعرفة والقدرات والمهارات (في حقل مهنة خاصة) والتي يمتلكها الفرد لتؤهله لإنجاز مهمة أو وظيفة محددة بالمستوى المطلوب. (فاضل، ٢٠٠١م، ص ٥٠).
SHRM, 2012.	هي الخصائص الشخصية التي تتضمن المعرفة والمهارات والقدرات والصورة الذاتية والسمات ونمط التفكير والمشاعر التي عندما تستخدم في الأدوار المناسبة يتم بلوغ النتائج المرغوبة. (SHRM, 2012, P 40).
الصعوب، ٢٠١٧م.	السياسات التي تتخذها المنظمة في تطوير مواردها البشرية، من خلال اتباع عدد من الإجراءات المنهجية مثل البرامج والدورات التدريبية وبرامج تنمية العلاقات الاجتماعية بين أفراد التنظيم بما يساعد على إيجاد الأداء الفعال أو المتميز. وعلى أنها: القدرة على ممارسة المهارات الضرورية التي يطلبها العاملون للقيام بالأعمال الموكلة إليهم بفاعلية ونجاح. (الصعوب، ٢٠١٧م، ص ٦٠).
قاموس جدارات مؤسسة سليمان بن عبد العزيز الخيرية ٢٠١٧م.	تعرف الجدارة بأنها: خصائص التفوق، وتحديدًا هي: "مجموعة الخصائص المشتركة التي تميز المتفوقين عن العاديين في وظيفة ما".

في ضوء ظهور العديد من التعريفات الخاصة بمصطلح "الجدارة" على مدى العقدين الماضيين؛ فإن التعريف الأكثر تفضيلاً هو: أن الجدارة: "تشمل جمع عوامل النجاح اللازمة لتحقيق نتائج مهمة في وظيفة محددة"؛ أي: أن عوامل النجاح هي مزيج من المعرفة والمهارات والقدرات **Knowledge Skills Abilities** (وتسمى **KSA**) والتي يتم وصفها من حيث السلوكيات المحددة، ويتم توضيحها من قبل أفضل المؤيدين في تلك الوظائف أو أدوار العمل. (Chouhan, 2014, P 8).

ويشير الواقع إلى أن أفضل طريقة لتعريف الجدارة هي النظر إلى خصائص ومزايا الشخص ذي الأداء الناجح، فالجدارة ترتبط بالأشخاص الذين يقومون بالعمل بالأسلوب الذي يتجاوز ما تضمنه الوصف الوظيفي بالنسبة للعمل ذاته، فالجدارة تقود إلى نتائج عظيمة، فأى شيء يسهم في هذه النتائج العظيمة للعمل هو بحد ذاته جدارة. (Rothwell, 2012, P 10).

وَيُعتَقَدُ في بعض الأحيان أن الجدارة يمكن أن تمثل بنشاط معين، أو تظهر في سياق يمكن أن يكون مختلفاً في المرة القادمة، عندما يتصرف الفرد في موقف ما، ففي حالة الطوارئ فإن الأفراد الذين يمتلكون قدرًا كافيًا من الجدارة، يمكن أن يتفاعلوا مع الموقف باتباع سلوكيات سبق نجاحها من قبل، ولكي نعتبر أن الفرد يتميز بالجدارة، فإنه يتطلب منه أن يفسر المواقف في سياقاتها، وأن يفكر في ردود الفعل المحتملة والتدريب على وضع الاحتمالات الأكثر قابلية للتنفيذ ما يمكن تنفيذه، وبعيدًا عن التدريب، فإن الجدارة يمكن أن تنمو عن طريق الخبرة، وأسلوب الفرد في التعلم، وتكيف الفرد مع الوسط الذي يوجد فيه. (الكيلاني، ٢٠١٥م، ص ٣٥).

ويرى **الكيلاني** أن الجدارة هي: "مجموعة من المعرفة العملية والنظرية، والسلوكيات والقيم المستخدمة لتطوير الأداء، أو حالة نوعية تميز الفرد عن غيره أو التأهيل بشكل جيد، ويشيرون له أيضًا بأنه امتلاك القدرة لأداء دور محدد على أكمل وجه".

وعلى سبيل المثال: جدارة الإدارة من الممكن أن تحتوي على التفكير المنهجي والذكاء العاطفي ومهارات التأثير والتفاوض.

ومن التعريفات السابقة يتضح أن المكونات الرئيسية لنموذج الجدارة، وهي:

أ- **المعرفة (Knowledge):** وهي تشير إلى المعلومات والفهم والمعارف والتعلم الذي اكتسبه الإنسان عن مجال محدد، مثل معرفة الجراح في تشريح الإنسان، ومثل أنظمة وإجراءات الموارد البشرية، وأساليب التحليل الوظيفي، وأساليب تخطيط القوى العاملة، والمعرفة في حد ذاتها ليست قابلة للملاحظة، ولكنها قابلة للقياس والتقويم من خلال التطبيق والتعلم والتطوير.

ب- **المهارة (Skill):** وهي تشير إلى براعة أو إتقان أو قدرة الشخص على أداء عمل ما أو مهمة معينة تتطلب جهدًا عضليًا أو ذهنيًا، وتكتسب المهارة عادة من خلال التدريب، ويمكن ملاحظة المهارة بشكل مباشر، ويمكن الاستدلال عليها أيضًا عن طريق جودة العمل، أو المنتج أو الخدمة، مثل مهارة الجراح لإجراء عملية جراحية.

ج- **السلوك (Behavior):** الأفعال والأقوال والتعبيرات التي يمكن ملاحظتها بشكل مباشر، ويتفاوت السلوك من أفعال بسيطة مثل لغة الأعضاء كالإيماءات وتعبيرات الوجه وإشارات اليدين، إلى سلوكيات معقدة مثل تشغيل أجهزة متقدمة، والسلوك يمكن ملاحظته، وتعلمه، وتعديله. وينقسم السلوك إلى ثلاثة مكونات، وهي:

- **المفاهيم الذاتية والقيم (Self-Concepts and Values):** بالنسبة للمنظمات فهي بمثابة المعايير والمبادئ والاعتقادات الجماعية للمنظمة، والطرق المتبعة والمعتادة في المنظمة، أم بالنسبة للفرد فإنها تشير إلى مواقف الشخص وقيمه وصوره الذاتية. مثال على ذلك: الثقة بالنفس، اعتقاد الشخص أنه يمكن أن ينجح في حالة معينة، مثل ثقة الجراحين في إجراء عملية جراحية معقدة.

- السمات الشخصية (Personality Traits): وهي خصائص وصفات شخصية مستمرة تجعل الأشخاص يتصرفون بطريقة معينة بشكل متسق، ويمكن الاستدلال على السمات من السلوك، ولكن لا يمكن ملاحظتها بشكل مباشر، ويصعب جدًا تغييرها، حيث يتم مقاومة ذلك بقوة باعتبار أنها تمثل جوهر الشخصية. مثال البصيرة الجيدة هي سمة ضرورية للجراحين، كما أن السيطرة الذاتية هي القدرة على الحفاظ على الهدوء تحت الضغط.

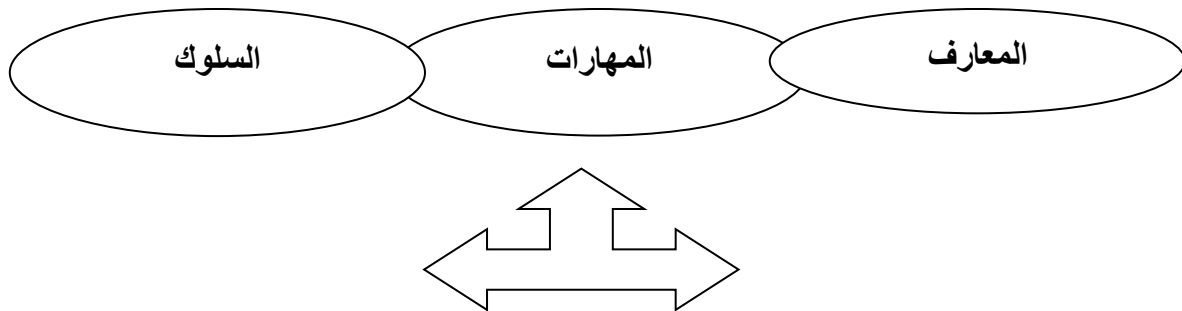
- الدوافع (Motives): فالدافع هو: العواطف، والرغبات، والاحتياجات الفسيولوجية أو النبضات المماثلة التي تدفع العمل. على سبيل المثال: يتحمل الجراحون ذوو التوجه الشخصي العالي المسؤولية الشخصية عن العمل بشكل جيد مع الأعضاء الآخرين في فريق التشغيل.

ويمكن وصف الدوافع والسمات كمبادرين بما سيفعله الأشخاص أثناء العمل دون إشراف دقيق. ومن خلال كل التعريفات السابقة استطاع الباحث الخروج بالتعريف التالي بأن الجدارة هي: "عبارة عن توليفة من الأصول المعرفية والخبرات والمهارات والسلوكيات، والقدرة على تسييرها والتحكم فيها بشكل يعطي للمورد البشري تركيزه المستمر داخل وخارج المنظمة".

وبصياغة أخرى نستطيع القول: "إن الجدارات هي عبارة عن عقول بشرية اجتمعت فيها خبرات عالية"، وبالتالي تعتبر هذه العقول البشرية موارد فكرية يمكن تصنيفها كأصل من أصول المنظمة التي يجب المحافظة عليها وتثمينها، وأيضًا بأنها الجزء الذي يبني وينمي داخل الفرد (سلوكيات - مهارات - قدرات - معرفة) طبقًا للمحيط البيئي له، وذلك منذ لحظة مولده، والذي ينعكس على رؤيته لتحقيق التميز في أي نشاط أو عمل يقوم به، مع الأخذ في الاعتبار كافة العوامل المؤثرة الأخرى المحيطة بالشخص.

ويوضح الشكل التالي الأبعاد الثلاثة للجدارة:

شكل رقم (٢-١) الأبعاد الثلاثة للجدارة



إعداد الباحث.

٣- - معايير الجدارة:

المعايير الأكثر استخداماً في دراسات الجدارة هي:

أ- الأداء المتفوق: ويعرف إحصائياً بانحراف قياسي واحد فوق الأداء المتوسط وهو مساوٍ تقريباً للمستوى الذي يحققه صاحب أعلى أداء ضمن عشرة أشخاص في مجال عمل معين. (طه، ٢٠١٣م، ص ٩).

ب- الأداء الفعال: والمعنى الحقيقي له عادة هو أدنى مستوى مقبول من العمل أو الحد الأدنى الذي لو انخفض عنه الموظف لم يعتبر ذا جدارة لإنجاز هذا العمل.

٤- مواصفات الجدارة الوظيفية:

وقد وجد طه أنه يمكن في أي منشأة التمييز بين نوعين من سمات الموظفين:

أ- مواصفات الموظف المتوسط: (AVERAGE)، وهي السمات والمهارات الوظيفية التي يمتلكها الموظف بالدرجة التي تحصنه ضد قرارات الرفق والفصل. وهي تمثل الحد الأدنى من السمات والمهارات التي تمكنه من الاحتفاظ بوظيفته.

ب- مواصفات الموظف الخارق: (SUPERIOR)، وهي السمات التي يتميز بها الموظفون الممتازون، والتي تمثل الحد الأقصى من المهارات التي تمكن الموظف من تجاوز المعدلات العادية للأداء، مقارنة برفاقه في العمل، وسوف نركز فقط على هذا النوع من المواصفات التي يمتلكها الموظف المتفوق أو الممتاز، وهي تلك التي نقصدها بمصطلح "الجدارة" فلماذا يتم التركيز على مواصفات الجدارة وحدها؟ ألا يسهم الموظفون متوسطو الأداء في زيادة الإنتاج؟ ثم أليس من الممكن أن يتحول الموظفون العاديون - بمرور الزمن - إلى موظفين ممتازين؟ هل يحتاج الأمر إلى وضع الخطط ودراسة نماذج الجدارة؟

نعم، قد يكتسب الموظف عدداً من مواصفات الجدارة نتيجة تراكم الخبرة. لكن هناك عدداً من التحفظات، منها:

- إذا لم يكن لديك تصور واضح عن مواصفات الجدارة الخاصة بوظيفة هذا الموظف فكيف تعرف ما إذا كان الموظف يحرز تقدماً أم لا؟
- في الشركات الكبيرة، يصعب معرفة مستوى أداء كل موظف، كما يصعب متابعة درجة تقدمه أو تأخره في تحقيق مستوى الأداء المطلوب.
- من الصعب على الموظف العادي أن يدرك مستوى الأداء الذي تتطلب منه وظيفته، فكثيراً ما يجأر الموظفون بالشكوى من عدم وضوح رؤية الإدارة العليا بخصوص ما هو مطلوب منهم، فيقع الموظفون عند الحدود الدنيا للأداء، ولا يفكرون في تجاوزها، لا لشيء إلا لعدم وجود نموذج قياسي لمواصفات الجدارة.
- يجد المدير نفسه في أزمة عندما يرحل أحد الموظفين الممتازين ويترك وظيفته شاغرة، فقد حقق

الموظف الراحل نتائج لا يمكن للموظف العادي تحقيقها، فيحترار المدير ولا يعرف كيف يختار موظفًا جديدًا يحل محل القديم؛ لأن المنصب ارتبط في ذهنه بجداره الشخص، وليس بالأنشطة التي يؤديها.

- إذا كنت تقبل من موظفيك مستويات أداء عادية، فمن المؤكد أنك تستند إلى وجود موظفين آخرين يحققون أداءً متفوقًا يغطي ضعف زملائهم، كما يقوم هؤلاء الموظفون المتفوقون بتدريب الموظفين العاديين، ولهذا صار من الأفضل حسم المسألة موضوعيًا من خلال مقاييس الجدارة التي تحتاجها الشركة في كل موقع.

٥- تحديد مواصفات الجدارة الوظيفية:

يمكن تحديد مواصفات الجدارة الوظيفية التي تؤثر على مستوى الأداء في وظيفة ما، باستكشاف السمات الموجودة في موظف متميز يعمل بالفعل في هذه الوظيفة، دون محاولة معرفة السمات الوظيفية التي تطلبها الوظيفة أو تحتاجها بالاعتماد على التصورات المثالية دون الاستناد إلى الواقع، وبهذا المدخل الجديد يتضح الفرق بين مدخل الجدارة ومدخل التوصيف الوظيفي في إدارة الموارد البشرية.

ثالثًا: نموذج الجدارات (Competency Model):

هو: المجموعة الكاملة من الجدارات، والتي تصف مجتمعة الأداء الفعال لدور وظيفي معين في مجال وظيفي معين في منظمة معينة، بما في ذلك تعريف كل جدارة ومؤشراتها السلوكية، ويتم تصميم نموذج الجدارة عن طريق تحديد معايير فاعلية وكفاءة الأداء، ثم تحديد نموذج معياري لمستوى الأداء المتميز، ثم جمع البيانات، يليه تحليل تلك البيانات للتعرف على الجدارات المطلوبة للأداء ذو المستوى المتوسط والمرتفع، وأخيرًا إقرار صلاحية نموذج الجدارة ودعمة باختبارات سيكولوجية، (أنتونيت، ٢٠٠٠م، ص ٥)، ويتمثل التحدي الأكبر الذي يواجه مصمم نماذج الجدارة هو كيفية تحويل الجدارة إلى خصائص يمكن قياسها.

وقد أكد (سليمان، ٢٠١٣م) أنه يعتمد في تصميم نموذج الجدارة على أحد المداخل الثلاثة

التالية:

- ١- مدخل تحليل العمل: ويتم فيها التركيز على مجموعة من العاملين المتميزين وملاحظتهم أثناء العمل، وتسجيل نتائج أعمالهم والأساليب التي يستخدمونها في تحقيق تلك النتائج، وعليه يتضمن نموذج الجدارة وصفا لكل الأنشطة والمخرجات والمعارف والاتجاهات لدى شاغل الوظيفة.
- ٢- مدخل المواقف الحرجة: باستطلاع آراء أصحاب الأداء المتميز بشأن المواقف والتحديات التي قابلتهم في عملهم وطريقة تفكيرهم إزاء تلك المواقف، ومنها نصل إلى الأنشطة الواجب القيام بها والنتائج المتوقعة، ومنها يمكن استنتاج المعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة.

٣- **مدخل مجموعات المواقف الحرجة:** بمقابلة مجموعة من متوسطي الأداء ومجموعة أخرى من أصحاب الأداء المتميز، وبإسقاط عناصر الجدارة المشتركة بين المجموعتين تتبقي مجموعة من عناصر الجدارة تكون مسئولة عن تميز الأداء.

وفي دراسة تمت للبحث في كيفية إعداد نماذج للجدارة (عبد الباري، ٢٠١٤م، ص ٢٨)، فقد أوضحت أنه يتم استخدام هذه النماذج في عمليات التدريب والتطوير، وفي تأدية أنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة، وتوصلت الدراسة إلى أن الغرض الأساسي من نماذج الجدارة هو تحديد المهارات والمعارف والصفات التي تضمن نجاح الأفراد في أداء عملهم، ويلى تلك الخطوة تعيين الأفراد الذين تتوافر فيهم تلك الصفات أو تطوير الأفراد الحاليين الذين يقومون بتلك المهام، وأوضحت الدراسة أن النموذج الجيد للجدارة يلزم لإعداده عمل الخطوات التالية:

- البدء بتعريف أهداف المنظمة، والعودة للخلف لمعرفة ما يقوم الأفراد بإنتاجه وما يقومون بعمله لتحقيق تلك الأهداف.
- إعداد النماذج الأساسية اللازمة لتحقيق إنجازات المنظمة التي تمثل النتائج التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بالتبعية.
- عمل تحليل أداء لتلك الإنجازات، وتحديد الجدارات اللازمة لتحقيق هذه الإنجازات.
- ربط الجدارات اللازمة لتحقيق الإنجازات مع أهداف المنظمة.

رابعاً: خصائص الجدارات:

من خلال العرض السابق يلاحظ أن الجدارة- كما أقر (طه، ٢٠١٣م)- تتكون من ثلاثة عناصر رئيسية، وهي:

١- الخاصية الضمنية:

تعني أن الجدارة عميقة ومتأصلة في شخصية الفرد بصورة كافية لأن تُمكنها من التنبؤ بالسلوك في العديد من الحالات والمهام الوظيفية، وتعتبر الجدارات خواصاً ضمنية للشخص، وتشير إلى طرق للتصرف أو التفكير أو التعميم عبر المواقف وتتميز بثباتها لفترة زمنية معقولة.

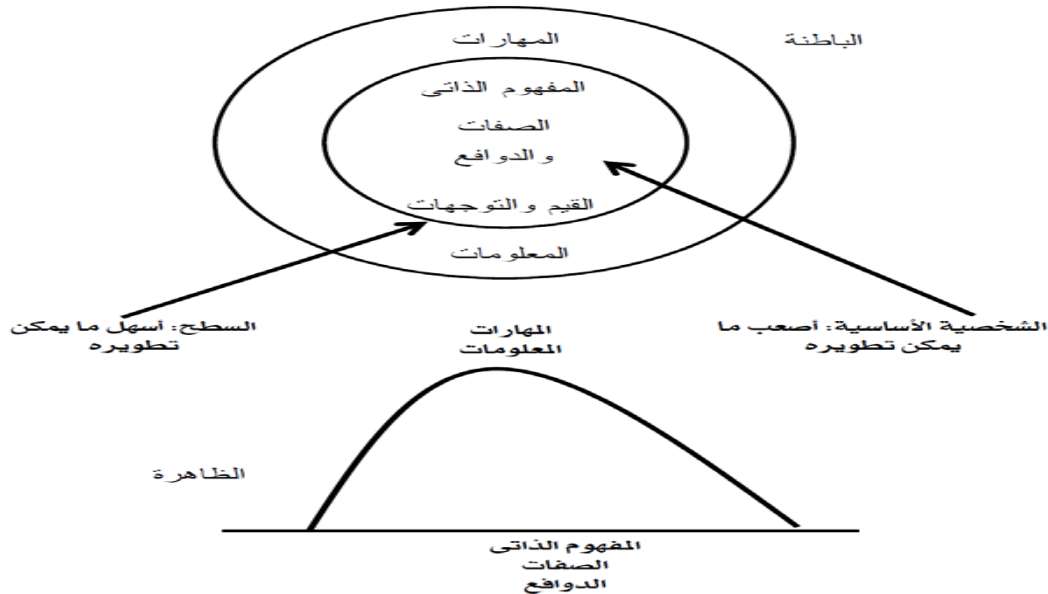
من هنا نجد أن للجدارة مجموعة من الخواص وهي:

- **الدوافع:** هي الأشياء التي يفكر أو يرغب الفرد فيها باستمرار وتتسبب في إقدامه على تصرف ما، وتقوم الدوافع باختيار السلوك وقيادته وتوجيهه نحو أفعال وأهداف معينة، مثال: "دائماً ما يقوم أصحاب دوافع الإنجاز بوضع أهداف صعبة التحقيق لأنفسهم وتحمل المسؤولية الشخصية لإنجازها"، كما يستفيدون من التغذية المرتدة في تحسين العمل بصورة مستمرة، والدوافع والجدارات عوامل مؤثرة جوهرية أو صفات أساسية ذاتية التوليد تنبئ عما يفعله الناس في أعمالهم على المدى الطويل دون رقابة لصيقة.

- **الصفات:** هي الخصائص المادية والاستجابة للظروف أو المعلومات، مثال: "المقاتل" زمن الاستجابة وقوة الإبصار تعتبران صفتين ماديتين للطيار، كما أن التحكم الذاتي في المشاعر والمبادرة من الصفات التي لا بد أن يتسم بها المدير الناجح.
- **المفهوم الذاتي:** وهي توجهات الفرد أو قيمه أو صورته الذاتية، مثال: "تعتبر الثقة بالنفس-؛ أي: اعتقاد الشخص أن بإمكانه أن يكون فعالاً في أي حالة تقريباً- جزءاً من المفهوم الذاتي للشخص،) وقيم الشخص عبارة عن دوافع منعكسة أو استجابة يمكنها أن تنبئ عما سيفعله الشخص على المدى القريب في الحالات التي تكون فيها المسؤولية في يد غيره.
- **المعرفة:** هي المعلومات التي لدى الشخص في مجال معرفي معين مثال (معرفة الجراح بالأعصاب والعضلات في الجسم البشري) والمعرفة جدارة مركبة فالدرجات في اختبار المعرفة عادة ما تفشل في التنبؤ بمستوي أداء العمل؛ لأنها تهتم بقياس المعلومات والمهارات لا بالطريقة التي تستخدمها المعلومات في العمل، ويلاحظ أن العديد من اختبارات المعرفة تقيس قدرة الذاكرة على الاسترجاع في حين أن ما يهم هو القدرة على إيجاد المعلومات.
- **المهارة:** هي القدرة على أداء مهمة ذهنية أو مادية، مثال: "(المهارة المادية لطبيب الأسنان هي أن يقوم بحشو الضرس بدون أن يتلف العصب)" كما تشمل الجدارات الذهنية أو العقلية التفكير التحليلي؛ (أي معالجة المعلومات والبيانات وتحديد السبب والنتيجة وتنظيم البيانات والتخطيط والتفكير أي التعرف على الأنماط في بيانات معقدة).

ومن خلال الشكل التالي يمكن توضيح الخصائص التي تتميز بها الجدارة ومكان كل خاصية:

شكل رقم (٢-٢) الخصائص التي تتميز بها الجدارة



المصدر : طه، عاطف جابر، (٢٠١٣)، " قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية " جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، الدار الأكاديمية للعلوم.

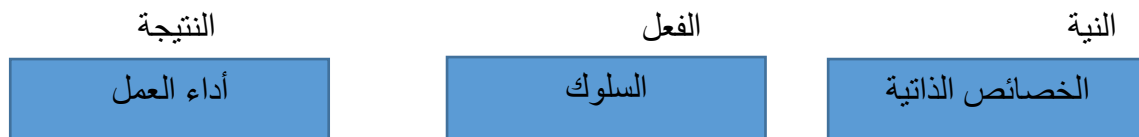
ومن هذا الشكل يتضح أن جدارات المعرفة والمهارة عادة ما تكون الجزء الظاهر والسطحي من خصائص البشر في حين تكون جدارات المفاهيم الذاتية والصفات والدوافع أكثر خفاءً وعمقاً وتمركزاً في الشخصية، ومن السهل نسبياً تطوير جدارات المعرفة السطحية والمهارات لذلك، فإن التدريب هو الطريقة الأقل تكلفة لتأمين هذه القدرات لدى الموظف، أما جدارات الدوافع الكامنة والخصائص التي يمثل الشخصية فإنها أصعب تقييماً وتطويراً لذلك؛ فإنه من الأجدي اقتصادياً أن يتم الاختيار وفقاً لهذه الميزات.

وتقع جدارات المفهوم الذاتي في مكان بالمنتصف ومن الممكن تغيير المواقف والقيم مثل الثقة بالنفس (كأن يرى الشخص نفسه مديراً بدلاً من فنيٍّ متخصص)، وذلك عن طريق التدريب أو العلاج النفسي أو التجارب التطويرية الإيجابية، وأن كان ذلك يشكل صعوبة أكبر، ويتطلب وقتاً طويلاً. وتقوم العديد من المؤسسات بالاختيار على أساس جدارات المعلومات السطحية والمهارات؛ كأن يقال مثلاً: (نحن نعين خريجين من أحسن الكليات الإدارية)، ثم يفترضون أن لدى المعينين في الوظائف الجديدة جدارات الدافع الكامن والخصائص، أو أنه يمكن غرس هذه الميزات عن طريق الإدارة الجيدة، لكنه من المحتمل أن يكون العكس هو الصحيح اقتصادياً، فعلى المؤسسات أن تختار وفقاً للجدارات الدافع الكامن والخصائص، ثم تقوم بالتدريب على المعلومات والمهارات اللازمة لأداء العمل أو كما قال أحد مديري شئون الموظفين: "باستطاعتك أن تعلم الديك الرومي أن يتسلق، ولكنه من الأسهل أن توظف سنجاباً"، وتزداد أهمية الجدارات في التنبؤ بالأداء المتفوق في الوظائف المعقدة مقارنة بأهمية الذكاء أو مهارات العمل والشهادات الدراسية.

٢- العلاقات السببية:

العلاقات السببية معناها: أنه بإمكان الجدارة أن تتسبب أو تنتبأ بالتصرف والأداء، حيث تنبئ جدارات الدوافع والصفات والمفهوم الذاتي عن أعمال سلوكية للمهارة، والتي تنبئ بالتالي عن نتائج أداء العمل وذلك، كما يوضح نموذج سريان السببي المنطلق من الدافع/ الخصائص والمار بالتصرف والمنتهي إلى النتائج.

شكل (٢-٣) نموذج السريان السببي للجدارة



دوافع صفات، مفاهيم ذاتية، معلومات ومهارات.

المصدر : طه، عاطف جابر، (٢٠١٣)، " قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية " جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، الدار الأكاديمية للعلوم.

دائماً ما تشتمل الجدارة على نية، وهي الدافع أو قوة الخاصية التي تسبب التصرف في اتجاه نتيجة ما، فعلى سبيل المثال دائماً ما تشمل جدارات المعلومات والمهارات دافعاً أو صفة أو مفهوماً ذاتياً يكون بمثابة المحرك أو القوة الدافعة للمعلومات أو المهارة التي تستخدم.

إن السلوك بدون نية لا يحدد جدارة، فعلى سبيل المثال: فإنه بدون معرفة السبب الذي من أجله يتجول المدير في المنظمة، فإنك لا تستطيع معرفة أي من الجدارات يمارس هذا المدير هذا إن كان يمارس جدارة أصلاً، قد تكون نية المدير هي التخلص من الملل أو من تشنج من عضلات الرجل أو مراقبة العمل ليرى ما إذا كانت الجودة مرتفعة أو الرغبة في أن يكون ظاهراً للعمال، وقد تكون الأفكار جزءاً من السلوك المبني على الفعل، حيث التفكير يسبق التصرف، وينبئ عنه.

لنضرب على ذلك أمثلة الدوافع، مثال: (التفكير في أداء شيء ما بطريقة أفضل)، أو (أفكار التخطيط أو أفكار حل المشكلات).

٣- المرجع المعياري:

والمرجع المعياري معناه: أنه بإمكان الجدارة أن تتنبأ بالشخص الذي يجيد أو لا يجيد القيام بعمل ما، وذلك قياساً على معيار أو مواصفات معينة، ويعتبر المرجع المعياري أمراً في غاية الأهمية في تعريفنا للجدارة، فالخاصية لا تعتبر جدارة إلا إذا أنبأت عن شيء له معنى في العالم الحقيقي، فالخاصية أو الشهادة التي لا تؤدي إلى فارق في الأداء ليست بجدارة، ولا يجب استخدامها لتقييم الأفراد.

خامساً: أهمية دراسة الجدارة:

إن دراسة إمكانيات التفرد والحصول على مصدر للتميز في منظمات الأعمال يكمن في الطريقة التي يتم فيها تنظيم العمل، وتوليف الطاقات والإدارة وقيادة العاملين، وإدارة الموارد فيها، وأن بناء الجدارات يمكن المنظمة المعنية من القيام بالأعمال بشكل أفضل مقارنة بالمنافسين الذين ينتجون سلع وخدمات مماثلة، لذلك فإن البحث عن الجدارة يحتاج إلى تحديد وتطوير تلك القدرات التي تمكن المنظمة من التميز بشكل واضح، ومن الطبيعي أن تكون تلك الجدارات من النوع الذي لا يمكن نسخه أو تقليده من قِبل الآخرين. (Gerry, 2002, P 156).

وحيث إن من أهم قيم المؤسسة في تقديم خدماتها للمستفيدين (الإتقان) فتحقق هذه القيمة ابتداءً من امتلاك منسوبي المؤسسة للسمات الشخصية التي تحقق لهم هذه القيمة، ولذا تختار المؤسسات الجدارات لأنها: (قاموس جدارات، ٢٠١٦م، ص ١٠):

١. **تجعل أعمالنا أنجح:** في ضوء ما تم ذكره أن الجدارات هي: خصائص التفوق، وإنها مجموعة الخصائص المشتركة التي تميز المتفوقين عن العاديين في وظيفة ما: وبذلك فإن الجدارات ليست هي الأنشطة، وإنما هي ما يؤهل الأشخاص لإنجاز الأنشطة؛ أي: الخصائص الكامنة التي تؤهل الشخص لأداء أفضل في معظم الأحوال، وبتكرار أكبر، ونتائج إيجابية، وسيساعد تعريف الجدارة هذا على معرفة ما نرمي إليه من استخدام الجدارة في أعمالنا ونستهدفه.

٢. **ينتج عنها أداء رفيع:** سوف ينتج عن وجود المديرين ذوي الجدارات الصحيحة في الوظائف الصحيحة مستويات عالية من الأداء، حيث إن المديرين الذين يتمتعون بالجدارات التي حددتها المؤسسة سيؤدون كثيرًا من الأعمال الصحيحة، مع الاقتصاد في الوقت والجهد، وتحقيق أفضل النتائج.

٣. **إنها خصائص كامنة:** نظرًا لأن عددًا من الجدارات هي أعمق من المهارات والمعرفة الظاهرة، فإن على المؤسسة بذل جهود مكثفة لتحديد طرائق قياس تلك الجدارات ووسائل تطويرها.

٤. **يمكن قياسها وتطويرها:** لو لم يكن من الممكن قياس الجدارات التي يتمتع بها الأفراد أو تطويرها لما كان هناك داعٍ للاستثمار في دراستها أو تطبيقها. والواقع أنه يمكن بالفعل قياس الجدارات وتطويرها، وعلى هذا يمكننا تصميم عدة تطبيقات لتحسين إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة. أما الأهمية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة؛ فإن استخدام مفهوم الجدارة ونتائج تحليل عناصر الجدارة بداخل المنظمة يؤدي إلى تحسين عمليات الاستقطاب، والاختيار، وتصميم الوظائف، وإدارة الأداء، وتنمية العاملين.

وتظهر أهمية الجدارة كما أقرها (طه، ٢٠١٣م) **على نحو التالي في:**

١- **الاختيار والتعيين:** حيث تعتمد قرارات التعيين والاختيار على بيانات أكثر تعلقًا بإمكانيات النجاح الفعلية للموظف من الطرق التقليدية السابقة.

٢- **الترقية والمسارات الوظيفية:** يساعد مدخل الجدارة المدير العصري على اتخاذ قرارات الترقية والتطوير الوظيفي استنادًا على بيانات موثوق بها في احتمالات نجاح الشخص في الوظيفة، وبالتالي يُرقي إلى المنصب من هو أقدر على العطاء فيه.

٣- **التدريب والتطوير:** يوضح مدخل الجدارة الفارق الدقيق في خريطة المهارات بين ما يتمتع به الفرد فعلاً من مهارات وبين ما تحتاج إليه الوظيفة، وبالتالي يمكن توجيه الجهود التدريبية لسد هذه الفجوة.

٤- **إدارة الأداء:** تقلل بيانات الجدارة إلى حد كبير الجدل حول تقييم الأداء وذلك عن طريق وضع مؤشرات قياسية للتصرفات المطلوبة على تدرج تسلسلي يصعب الجدل حوله.

إذًا؛ فإن مجرد التأهيل العلمي لا يكفي للحكم بتوفر هذا المبدأ، بل يُفضل من لديه خبرة عملية، وإذا توفر الأمران فإن الانضباط في العمل بأن يحضر الموظف لعمله مع بداية الدوام ولا يخرج خلاله بدون موافقة رئيسه، ولا ينصرف منه إلا بنهاية وقت الدوام، وكذلك التحلي بالأخلاق الفاضلة مع رؤسائه وزملائه ومراجعيه هي من الأمور اللازمة لتكامل توفر مبدأ الجدارة، وإذا كان عنصرًا للتأهيل العلمي والعملية يتبينان وقت التقدم لطلب الوظيفة، مما يعني عدم التأكد من توفر مبدأ الجدارة؛ فإن العناصر الأخرى - كالانضباط في العمل وحسن التعامل وهما محك أو أساس مبدأ الجدارة - يتم التأكد من توافرها، والموظف على رأس العمل وخلال فترة التجربة؛ لأنه مهما كان لدى طالب الوظيفة من

مؤهلات علمية وعملية؛ فإن ذلك لا يكفي للحكم بتوفر مبدأ الجدارة لديه، بل إن الممارسة الفعلية للعمل والتعامل مع الرؤساء والصبر على تكاثر العمل يُعتبر هو الأساس لتوفر هذا المبدأ من عدمه.

سادساً: تقسيمات الجدارة:

تنقسم الجدارات إلى قسمين وفقاً لمعايير أداء الوظيفة التي أوصحها (طه، ٢٠١٣م)، والتي تنبئ تلك الجدارات عنها:

- ١- **الجدارات الاستهلاكية:** هي الخصائص الأساسية (وعادة ما تكون معلومات أو مهارات أساسية مثل القدرة على القراءة) التي لا يستغني عنها أي فرد في الوظيفة ليحقق أقل قدر مقبول من الفاعلية دون أن تكون علامة تميز المتفوقين عن المتوسطين، فمن الجدارات الاستهلاكية لمندوبي المبيعات معرفة المنتج أو القدرة على تعبئة الفواتير.
- ٢- **الجدارات التمييزية:** فهي تلك العوامل التي تميز ذوي الأداء المتفوق عن ذوي الأداء المتوسط، فعلى سبيل المثال: يعتبر التوجه للإنجاز الذي يظهر في قيام الفرد بوضع أهداف تفوق تلك المطلوبة من المؤسسة- جدارة تفرق ذوي الأداء المتفوق عن ذوي الأداء المتوسط من مندوبي المبيعات.

ويتم تجميع الجدارات على أساس النية الكامنة والتي هي مستوى من التحليل يقع بين الدوافع الاجتماعية الدفينة والتصرفات البارزة على السطح وتتعلق النية بظروف معينة كما أن لها طبيعة أكثر سطحية وأسرع زوالاً من الدوافع والميول الكامنة، وقد يحرك سلوكيات الجدارة دافع اجتماعي واحد أو مجموعة من الدوافع، على سبيل المثال: قد يكون الدافع من وراء النية في تطوير مهارات مرسوم وتهيئته للترقية هو النفوذ، أو قد يكون الإنجاز أو قد يكون الانتماء أو خليط من هذه الدوافع.

سابعاً: أنواع الجدارات:

من المعروف أن الجدارات لا تختلف فقط بين المنظمات، وإنما يمكن أن تختلف داخل المنظمة نفسها، وتقود المنظمة لتجميع جداراتها بشكل يجعلها أكثر قدرة للاستجابة لمتطلبات البيئة، وقد اختلف الباحثون في تقسيم الجدارات وفي معظم الأحيان قام الباحثون بتصنيف الجدارات وفقاً لنظرياتهم والغرض من الدراسة حيث قسم (Elk, 2002, P 40) الجدارات إلى ثلاثة أنواع رئيسية، وهي:

- أ- **الجدارات الفنية:** وهي التي تهتم بتطبيق المعرفة الفنية المتخصصة في العمل.
- ب- **الجدارات الاجتماعية:** وهي تشير إلى مهارات التعامل مع الأفراد بشكل يسمح بإنجاز مهام العمل.
- ج- **الجدارات الشخصية:** وهي السمات والصفات المطلوب توافرها في أداء مهام الوظيفة، مثل: الصبر، الأمانة والمثابرة؛ أي: إنها ما يخص العاملين من حيث دوافعهم واتجاهاتهم الشخصية التي تنعكس على سلوكهم والتزامهم في العمل.

كما قسمها أيضًا "أنتونيت ولييزنجر" إلى :

١ - حزمة الجدارات الإنتاجية:

- وتشمل السمات الخاصة بأسلوب الموظف في تجاوز الحدود المعتادة للإنجاز والارتقاء بالنتائج إلى حدودها العليا، ومن أمثلتها:
- التركيز على الأهداف.
 - الرغبة في التطوير والابتكار.
 - الرغبة في البحث عن الحلول بدلاً من التوقف عند المشكلات.
 - الاهتمام بالجودة ومواعيد التسليم.
 - الإخلاص في العمل دون رقابة خارجية.
 - المبادرة والحماس.

٢ - حزمة الجدارات الفنية (التقنية):

وتشمل السمات الخاصة بالمهارات والمعارف والقيم المهنية والخبرات العملية للموظف ومن

أمثلتها:

- القدرة على التعامل مع المشكلات وحلها بالطرق الابتكارية.
 - القدرة على تنظيم الوقت والمكان وإدارة المشروعات.
 - القدرة على التأثير الاجتماعي وتعزيز النفوذ السياسي داخل المنشأة.
 - القدرة على التوجيه والإشراف والتدريب.
- #### ٣ - حزمة الجدارات الشخصية (السلوكية):

وتشمل تلك الموصفات الشخصية التي تمكن الموظف من التعامل مع الضغوط والزملاء والمديرين والمساعدین داخل المنظمة ومع العملاء والرسامين ووسائل الإعلام وخارج المنشأة، ومن أمثلتها:

- القدرة على الالتزام وتعظيم الذات.
- درجة عالية من الثقة بالذات.
- المرونة في معاملة الزملاء والعمل في فريق.
- القدرة على الاستفادة من التغذية العكسية.
- وجود رؤية واضحة للأهداف الذاتية.
- القدرة على التعامل مع الرؤساء وتلقي الأوامر وتنفيذها.

كما قسمت الجدارات إلى (سيد، ٢٠١٨م، ص ٧٠) " إطار الكفاءات والقدرات المؤسسية للبنك الاهلى المصرى " الأنواع التالية:

- ١- الجدارات الأساسية: هي الجدارات التي يجب توافرها بجميع العاملين بالمؤسسة باختلاف وظائفهم ودرجاتهم الوظيفية وتنقسم إلى:
 - التخطيط والتنظيم: تحديد وترتيب الأولويات واستغلال كافة الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المعتمدة.
 - التركيز على العملاء: أي السعي الدائم للحصول على رضا عملائنا من خلال الاستجابة لاحتياجاتهم وبناء شراكة فعالة ومستمرة معهم.
 - التعاون والعمل الجماعي: أي العمل بشكل فعال ومثمر مع الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة ونتائج إيجابية.
 - كفاءة وإدارة الموارد: العمل بأفضل طريقة ممكنة بأقل قدر من الوقت والجهد مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- ٢- الجدارات القيادية: هي الجدارات التي يجب توافرها بالعاملين بالدرجات الإشرافية والقيادية بالمؤسسة، وتختص بالتعامل مع المرؤوسين ونظم العمل المرتبطة بالدرجات الوظيفية العليا بجانب الجدارات الأساسية. وتنقسم إلى:
 - إدارة التغيير: تبني توجهات عمل فعالة تتناسب مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل.
 - التفكير الاستراتيجي: القدرة على فهم الصور الكلية ودراسة التوجهات والتغيرات المستقبلية ووضع الخطط الفعالة لنمو المنظمة.
 - اتخاذ القرار: العمل على استخدام كافة الأساليب الفعالة لاتخاذ القرارات المتعلقة بكافة المستويات داخل المنظمة مع الأخذ في الاعتبار درجة التعقيد والمخاطر المتعلقة بتلك القرارات.
 - إشراك وتطوير العاملين بالمنظمة: خلق الظروف المناسبة لجميع موظفي المنظمة لتقديم أفضل ما لديهم وتطويرهم مع التزامهم بأهداف وقيم المنظمة ودفعهم للمساهمة في نجاح المنظومة.
- ٣- الجدارات الوظيفية: وهي الجدارات السلوكية المطلوبة من مجموعة وظيفية محددة والمرتبطة بطبيعة عملهم وتنقسم إلى: التكيف - بناء علاقات عمل - التواصل الفعال - إدارة الخلافات - التفكير الإبداعي - التأثير والإقناع - التفاوض - مهارات العرض والتقديم - حل المشكلات - إدارة الذات - العمل تحت ضغط - المبادرة - التفكير التحليلي - تحدي الوضع القائم - إدارة الوقت - التفكير بصورة تجارية - التركيز على النتائج - التعلم المستمر.

كذلك وضعت الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بدولة الامارات العربية المتحدة إطاراً عاماً للجداريات السلوكية (إطار الكفاءات السلوكية ، ٢٠١٨م) :

يعد الإطار العام للجداريات السلوكية الركيزة الأساسية لنظام إدارة الأداء والأنظمة الأخرى المرتبطة به كنظام تدريب وتطوير موظفي الحكومة الاتحادية ونظام التعاقب الوظيفي ونظام توصيف وتصنيف الوظائف ونظام الاستقطاب والاختيار .

ويهدف هذا الإطار إلى منح الرؤساء المباشرين والموظفين إدراكاً شمولياً لمفهوم الجداريات وتوضيح كيفية استخدامها، كما أنه يساعد الموظفين على فهم وتطوير واكتساب المهارات والقدرات والسلوكيات الأساسية والقيادية التي تساعدهم على أداء وظائفهم بفعالية وإدارة تقدمهم المهني وتحقيق كامل قدراتهم الكامنة كونه يوضح الجداريات المطلوب من الموظفين التحلي بها بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية.

وعليه؛ فقد تضمن هذا الإطار مجموعة من الجداريات القيادية والأساسية، التي تم إعدادها وفق الخطة الاستراتيجية للحكومة الاتحادية ورؤية الإمارات ووثيقة السلوك المهني.

ويعرف إطار الجداريات السلوكية أنه: "إطار عام يتضمن بعض المهارات (القيادية أو الأساسية) الخاضعة للقياس، والتي يتعين توافرها لدى موظفي الحكومة الاتحادية"، ومن خلال هذا التعريف يتضح أن إطار الجداريات السلوكية يتضمن مجموعة من المهارات ومجالات المعرفة والسلوكيات المطلوب توافرها لدى الموظفين، حيث تعتبر المؤشرات المبينة قرين كل جدارية وصفاً للسلوكيات المطلوب من الموظف التحلي بها والتي تساعدهم في تأدية وظائفهم بمنحى متميز، وتم تحديدها على سبيل المثال لا الحصر، وذلك لإمكانية وجود مؤشرات أخرى لم يتم التطرق لها إلا أنها مقبولة في هذا الجانب.

وقد تم تقسيم الجداريات المعتمدة في الحكومة الاتحادية إلى مايلي :

أولاً: الجداريات السلوكية: تقسم الجداريات السلوكية إلى قسمين، هما: الجداريات القيادية والجداريات الأساسية.

- الجداريات القيادية: تعتبر الجداريات القيادية من الجداريات الرئيسية الخاصة بالأدوار والمناصب الواقعة ضمن فئة وظائف قيادية وعليا، وسيتم التطرق إليها بشكل أكثر تفصيلاً بالمبحث الثاني.

- الجداريات الأساسية: تشتمل الجداريات الأساسية على الجداريات العامة التي يشترط توافرها لدى الموظفين العاملين في الحكومة الاتحادية ممن يشغلون الدرجة العاشرة فما فوق؛ وذلك لكي تتمكن الجهة من تحقيق أهدافها ورؤيتها، وقد تم إعدادها على ضوء رؤية الإمارات الاستراتيجية وخطة حكومتها الاستراتيجية، ووثيقة السلوك المهني.

وتقسم الجدارات الأساسية إلى فئتين تندرج ضمنها ستة جدارات فعلية كما يلي:

- **المساءلة:**

تحمل كامل المسؤولية عن نتائج قراراته المترتبة على المهام المناطة به، ومعالجة المشاكل بفعالية، وتشجيع الموظفين التابعين له على الالتزام بتحقيق الأهداف وإنجاز المهامات المكلفون بها بكل صدق وأمانة.

- **إدارة الموارد بفاعلية:**

القدرة على التخطيط السليم و الفعال لموارد الجهة واعتماد معايير التميز في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، مما يشمل تحديد الأولويات وتشجيع التعاون وتحفيز الموظفين لتأدية مهماتهم وفقاً لمعايير التميز المطلوبة.

- **التركيز على النتائج:**

القدرة على تحديد وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، والحفاظ على التركيز والفعالية والتميز في تحقيق النتائج التي تتسجم مع أهداف الجهة، ويشمل ذلك القدرة على تذليل التحديات والعقبات التي تعترض العمل وإيجاد الحلول المناسبة لها، وفقاً للإمكانيات المتاحة.

- **التركيز على خدمة العملاء:**

القدرة على فهم احتياجات العملاء الداخليين والخارجيين، والسعي لتقديم الخدمات اللازمة لتلبية هذه الاحتياجات باحتراف ومهنية. ويشمل التركيز على متلقي الخدمة بمنحهم خدمات عالية ضمن الإمكانيات المتاحة.

- **التواصل ومهارات الاتصال:**

القدرة على الاستماع والشرح والافناع والتأثير في الآخرين من خلال التعبير عن الأفكار والآراء بطريقة تتلائم وتتوافق مع الموقف في مختلف الجوانب، سواء شفهيًا أم خطيًا، بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق غاية التواصل الإيجابي.

- **العمل بروح الفريق:**

القدرة على العمل بشكل جماعي و بروح الفريق الواحد بين مختلف الوحدات التنظيمية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، مع مراعاة المحافظة على الروابط الإيجابية على جميع المستويات، بغض النظر عن الاختلافات الثقافية، إضافة إلى احترام وجهات النظر المتبادلة.

ثانيًا: الجدارات التخصصية:

تقسم الجدارات التخصصية إلى ما يلي:

- **جدارات العوائل الوظيفية:**

هي تلك المشتركة لمجموعة من الوظائف، وهي تضم غالبًا الجدارات الوظيفية العامة التي يشترط توفرها في عدد من العوائل الوظيفية (مثل إدارة المشاريع) على أن تقوم الجهات الاتحادية بتحديد وتطوير هذه الجدارات بالتنسيق مع الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.

- جدارات فنية:

وهي الجدارات الفنية التخصصية المحددة لأدوار أو وظائف ضمن العوائل الوظيفية، وتتضمن المهارات المحددة والمعرفة الفنية التي تنتج أداء فعالاً، مثل: القدرة على استخدام برمجيات معينة أو مهارة معرفية في مجالات تخصصية، مثل: المالية... إلخ.

ويمكن أن تكون هذه الجدارات شاملة لعائلة وظيفية ككل، أو تنحصر بأدوار محددة أو مستويات أو وظائف خاصة ضمن العائلة الوظيفية الواحدة، ويتم تطوير هذه الجدارات من قبل الجهات الاتحادية وفقاً لحاجاتها بالتنسيق مع الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.

■ خلاصة ذلك فإن الباحث يرى الآتي:

- يمكن أن تطور المؤسسات إطار الجدارات الخاص بها بما ينسجم مع الاحتياجات والبيئة الخاصة للمؤسسة.

- تعد الجدارات الظاهرة أساسية لكل من يشغل وظيفة، أما الجدارات الكامنة فهي ما يميز المتفوقين عن العاديين في تلك الوظيفة.

- الجدارات الظاهرة تطويرها أيسر من تطوير الجدارات الكامنة.

- لذلك فإن من الأجدى اقتصادياً أن يتم الاختيار للوظائف وفقاً للجدارات الكامنة، في حين من السهل - نسبياً - تطوير الجدارات الظاهرة.

المبحث الثاني الجدارات القيادية

مقدمة:

يؤكد جون سي ماكسويل على أن القيادة الحقيقية ليست منصباً أو لقباً، بل ترتبط بقدرة القائد على التأثير، والذي يظهر في أبسط صوره وأقل مستوى من مستوياته في المنصب وما يحمله من مميزات الرئاسة التي تدفع بالعاملين لإنجاز الأعمال المطلوبة واتباع تعليمات القائد فقط؛ لأنه استحق ذلك بمنصبه، وكلما زادت قدرة القائد على التأثير كلما انتقل من مستوى قيادي إلى مستوى أعلى، وكلما أصبح عمله القيادي أكثر متعة وسهولة، وعندما يتمكن القائد من تحويل العاملين في المؤسسة إلى قادة يمتلكون المهارات اللازمة لإنجاز الأعمال بإتقان وحب وإخلاص، فإنه سيصل بذلك إلى القمة وإلى أعلى مستوى من مستويات القيادة، ومن ثم فيجب أن يتمتع القائد بمجموعة من الجدارات القيادية التي تمكنه من أداء عمله بنجاح.

أولاً: مدخل للجدارات القيادية:

١ - تعريف القيادة:

تعددت وتنوعت التعريفات المختلفة لمفهوم القيادة طبقاً لعدد من النماذج والمداخل، والتي تعتمد على فكرة إحداث التأثير في الآخرين، فأحد هذه النماذج تتناول تعريف القيادة من منظور السمات الشخصية الفردية فيما يعرف بـ"القيادة كسمات شخصية"، والتي إذا توافرت في شخص ما يمكن له إحداث التأثير المطلوب في الآخرين داخل المنظمة فيصبح قائداً لهم، أما أحد النماذج الأخرى فقد عرفت القيادة كعلاقة ثنائية فيما يعرف بـ"القيادة كعلاقة ثنائية"، ويرتكز هذا التعريف على أن العلاقة في القيادة بين القائد ومروؤسيه هي علاقة واحد لواحد، وينجح هذا التعريف في دمج القائد ومجموعته داخل إطار ونسيج واحد داخل المنظمة لإنجاز أهدافها، كما يتناول أحد النماذج الأخرى لتعريف القيادة بتحقيقها أو إنجازها هدف معين فيما يعرف بـ"القيادة كإنجاز للهدف"؛ أي: إنجاز الأهداف المنوط بها داخل المنظمة، فإذا تحقق الهدف؛ نجح القائد، وإذا فشل؛ فشلت معه منظومة القيادة كاملة.

أما النموذج الآخر لتعريف القيادة فقد ربطها بالقوة "القيادة كقوة"، وقد اعتمد هذا التعريف على معنى القوة في الإطار الاجتماعي، وهي مدى قدرة القائد على فرض سيطرته وتأثيره على الآخرين؛ لينهجوا طريقاً محدداً طبقاً لرؤيته، ونجد أن القاسم المشترك بين هذه التعريفات المختلفة لمفهوم القيادة هو الربط بين النجاح في القيادة وإدارة دفة العاملين والمساهمة في تحقيق كفاءة وفعالية الأداء داخل المنظمة. (يونس، ٢٠١٥م، ص ٣٩).

كذلك تعرف بـ: أنها فن التأثير في الأفراد، وتوجيههم بطريقة يمكن معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم، وصولاً إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، كما تم تعريفها أيضاً بأنها القدرة

على توظيف طاقات ومقدرات الأفراد من خلال علاقات العمل التي تمكن من تحقيق الأهداف. (عثمان، ٢٠١٤م، ص ٥٤).

وتوصف القيادة بأنها القدرة التي تستند بصورة دائمة على مواصفات شخصية، وهي نوع خاص من العلاقات تتميز بالقوة، يدركها ويميزها أفراد المجموعة، كذلك تعد النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين، وجعلهم يتعاونون لتحقيق أهداف يرغبون في تحقيقها. (الحوارني، ٢٠١٢م، ص ٣٤).

كذلك تعرف بأنها: "القدرة على التأثير بأي وسيلة مقبولة ومشروعة في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة". (الغامدي، ٢٠١١م، ص ١٠). كما تعرف بأنها: "القدرة على معاملة الطبيعة البشرية والتأثير في السلوك البشري، بتوجيه الأفراد نحو هدف مشترك، بطريقة تعمل على اكتساب طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم، كما ينظر للقيادة بأنها: تلك العملية التي يؤثر بها الفرد على الآخرين، ويحثهم على الإبداع في بيئة العمل ويثير دافعيتهم ويوجه أنشطتهم لتحقيق أهداف المؤسسة" (ضحاوي، ٢٠١٥م، ص ٨٣). ويتبنى الباحث هذا التعريف الذي يوضح ماهية القيادة وهدفها وطرق تحقيقها في الإدارة.

٢- مداخل القيادة:

هناك الكثير من المداخل التي تتناول القيادة، إلا أن أغلب الباحثين ركزوا على أربعة مداخل رئيسية، وهي: (عبد الرسول، ٢٠١١م، ص ٧٠):

أ - مدخل السمات:

يبني الافتراض الأساسي لهذا المدخل على أن القادة يولدون ولا يصنعون، فبعض الأشخاص قادة بالفطرة؛ لما حباهم الله من سمات ذاتية مميزة، هذه السمات يمكن تصنيفها إلى سمات جسمية (كالشجاعة والثقة بالنفس، و... إلخ)، وقدرات عقلية (كالإبداع والذكاء العام... إلخ).

واعتمدت نظرية السمات على الصفات الملحوظة للكثير من القادة الناجحين وغير الناجحين للنتيئة بفعالية القيادة وتقييم احتمالية نجاحهم أو فشلهم، إلا أن العديد من الدراسات أثبتت عدم وجود نسق معين ونمط ثابت من السمات ترتبط بالقائد، وحاولت تلخيص سمات القادة الناجحين ومنها (الذكاء ومهارة الإنجاز، النضوج، المثابرة والتوجه، المهارة بالأنشطة، الرغبة بالمناصب).

وتعرض هذا المدخل للكثير من الانتقادات، كان من أهمها أن النظرية لم توفق في التفرقة بوضوح بين السمات الموروثة والسمات المكتسبة بالعلم والمعرفة والممارسة، بالإضافة إلى اعتمادها على سمات القادة الذين يحتلون مناصب قيادية فقط.

ب - مدخل السلوك:

هذا المدخل يركز على مبدأ السلوك الذي ينتهجه القائد في العمل، وكيفية التأثير من خلاله بالآخرين.

ج- المدخل الموقفي:

يستند هذا المدخل على أن فكرة نمط القيادة الملائم يعتمد على طبيعة المواقف التي تواجه القائد، وأن أي فرد يمكن أن يصبح قائدًا إذا ما وجد نفسه في موقف أو أزمة تستدعي الحل، وهو الذي يقدم ذلك الحل، ولا يوجد قائد يصلح لكل المواقف والظروف؛ لأن ذلك حتمًا يتأثر بمجموعة من الأمور، منها: شخصيته، أسلوبه، طبيعة المرؤوسين، طبيعة المواقف.

د- المدخل الحديث للقيادة:

هذا المدخل هو استجابة لمواكبة المتغيرات الكثيرة التي شهدتها بيئة العمل خلال الربع الأخير من القرن العشرين؛ إذ فرضت عوامل مثل التطور الثقافي الكبير والمنافسة الشديدة والتقلبات الاقتصادية السريعة والمفاجئة وشحة الموارد والعولمة محددات جديدة وغير مألوفة لقادة المنظمات المعاصرة، مما حدا بالباحثين إلى التطرق إلى نظريات جديدة، تأخذ بالحسبان أهمية التحول الجذري داخل المنظمات ومواكبتها للتطورات السريعة التي تحدث.

وظهرت ضمن هذا المدخل العديد من النظريات الحديثة، منها:

- القيادة الكارزمانية.

- القيادة التبادلية.

- القيادة التحويلية.

٣- أنواع القيادة : تقسم إلى (يونس، ٢٠١٥م)

أ- القيادة الرسمية: تمارس القيادة الرسمية مهامها وفقًا لمنهج التنظيم؛ أي: اللوائح والقوانين التي تنظم أعمال المنظمة.

ب- القيادة غير الرسمية: يمارس الأفراد هذه القيادة في التنظيم وفقًا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس مركزهم ووضعهم الوظيفي

يجب أن يتميز كل قائد بصفات ومهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه، وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها. لكي يستطيع القائد أن يتفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد والتابعون والموقف)، ولا بد أن يكتسب أربع مهارات أساسية:

- **المهارة الفنية:** أن يكون القائد متقنًا لعمله وملماً بأعمال مرؤوسيه.
- **المهارة الإنسانية:** المقدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقاتهم ودوافعهم.
- **المهارة التنظيمية:** ينظر القائد إلى المنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها.
- **المهارة الفكرية:** القدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين.

ولكي تتجح الشركات في بيئة أعمال تنافسية، يجب عليها التأكد من أن قادتها مجهزون جيدًا

بالمهارات القيادية اللازمة، حيث إن تطوير مهارات القيادة هي عملية يتعلم بموجبها القادة الحاليون والطموحون المهارات والكفاءات والسلوكيات المطلوبة؛ ليكونوا أكثر فعالية، ويتم تطوير القيادات بثلاث طرق، وهي:

- الخبرة.
- التدريب.
- التعلم.

حيث إن الخبرة والتدريب تتّمان في مكان العمل، في حين أن الجامعات عادة ما تقوم بدور التعلم، ويواجه قادة الأعمال تحديات عديدة، مثل: العولمة والتنوع الثقافي والتمكين الاقتصادي وغيرها، بالإضافة إلى ما تفرضه بيئة الأعمال من تحديات فريدة قد لا تتطلب قيادة عامة فحسب، بل تتطلب أيضاً قيادة ملهمة وتحويلية. (Botha, 2010, P 88).

٤- الصفات التي يتمتع بها القادة:

أوضحت نتائج البحوث التي أجريت معظمها على عينات من الذكور أن من يعملون بوظائف إدارية يتمتعون بصفات تختلف في المتوسط عن صفات غيرهم من العاملين، ومن أهم هذه الصفات (بسيوني، ٢٠٠٨، ص ١٥):

أ- **مستوي الذكاء:** أوضح العديد من الدراسات أن مستوي ذكاء القادة في المتوسط أعلى من مستوي ذكاء غيرهم ممن يعملون بوظائف أخرى في الشركات، وقد كانت تلك النتيجة أكبر نتائج البحوث وضوحاً واستقراراً. فعلى سبيل المثال فإنه وجد في إحدى الدراسات التي تمت على (٣٣) من رجال الإدارة العليا أن درجاتهم كانت أعلى من (٩٦ %) من العاملين في الصناعة والتجارة باستخدام أحد اختبارات الذكاء الذي يسمى اختبار ووندرليك. وفي دراسة أخرى لعينة من (٢٥٠) قائداً حصل على درجات متوسطة (٩٧ %) باستخدام اختبار ثرستون للقدرة العقلية. وبالإضافة إلى ارتفاع مستوي الذكاء فإن نتائج الدراسات قد أوضحت أن درجات القادة كانت أعلى في بعدي احترام الذات، والحاجة إلى الحصول على مصادر القوة (Self esteem and need for power dimensions).

وقد أكدت بحوث القيادة التي تمت على الأطفال وطلاب المدارس الثانوية والجامعات نتائج الدراسات التي تمت في قطاعي الصناعة والتجارة من حيث ارتفاع مستوى ذكاء من يتمتعون بصفات القيادة، وعلى ذلك فإن ارتفاع متوسط الذكاء قد وُجد ليكون صفة مميزة للقادة عموماً بصرف النظر عن نوع المنظمة التي يعملون فيها.

ب- **شخصية القائد :** أظهرت نتائج البحوث أن هناك مجموعة من الصفات التي يتم قياسها بمقاييس الشخصية يختلف فيها القادة عن غيرهم من الناس. فمثلاً وجد هنتر وزملاءه عند دراستهم لعينة من القادة وغيرهم أن القائد أصبح عقلياً بالمقارنة بمتوسط الناس باستخدام اختبار مينوسوتا للشخصية، وكذلك باستخدام اختبار بيرن روتر للشخصية. وقد وجد القادة مثلاً ليكونوا أكثر احتفاظاً بالسر وأكثر

تفاؤلا وأكثر قدرة على تحمل الضغط النفسي والتهديد. وقد أظهر الاختبار أنهم يشعرون بأنهم أكثر حاجة للوظيفة الإدارية، ولوضع اجتماعي مرموق، وأكثر رغبة في التنافس. كما أظهرت الاختبارات أنهم أكثر رغبة في التعرف على الآخرين، وأن شخصيتهم محببة للآخرين. كما تتوفر لديهم رغبة في التمتع بحب الناس وقبولهم، وتتوفر لديهم صفتي اللياقة والاحترام من الناس. وبالإضافة إلى ذلك فإنه تتوفر لديهم القدرة على تقييم البدائل واتخاذ القرار المناسب.

وقد أظهرت الدراسات الإدارية أن العاملين بمستويات الإدارة العليا اجتماعيين خالين من الشعور باليأس أو الدناءة، وأنهم يستطيعون التحكم في مشاعرهم وأنهم محظوظين، ولديهم جرأة اجتماعية وثقة بأنفسهم، وأنهم هادئين ورابطي الجأش، كما أنهم موضوعيين لديهم قدرة على التوافق مع الغير واكتساب موافقتهم على آرائهم وتعاونهم.

وقد أظهرت بعض الدراسات أن القائد الناجح تتوفر لديه رغبة في تحقيق نتائج جيدة وقدرة عالية على التنقل والحركة، فقد وجد أنه تتوفر لديهم رغبة عالية في إنجاز الأعمال وقبول مسئولية إضافية، ولديهم حاجة ملحة للحصول على العائد المالي والاجتماعي لما أنجزوه من أعمال.

كما وجدت نفس الدراسة أن القائد الناجح شخص نشط ومكافح، ولكن حوافزهم وُجّهت للحصول على مركز اجتماعي مرموق، وليس إلى إيذاء الناس، وقد حصل القادة الناجحون على درجات عالية في صفات كالتمسك بالرأي والصلابة والإيجابية والحسم، فقد وُجد أنهم قادرون على تقييم الحقائق، وتمييز الحقائق بموقف معين والوصول إلى قرار بسهولة وسرعة.

وقد أوضحت البحوث التي تمت في مجال القيادة أن القادة يتفوقون على غيرهم في صفات المبادأة والمثابرة والرغبة في التفوق والقدرة على التفاعل مع الجماعة، وقد ظهر تفوق هؤلاء القادة في الصفات المذكورة مبكراً ربما خلال سنوات الدراسة الثانوية.

ج- الهوايات : يتمتع القادة بقائمة تشمل أنواعا من الهوايات أكثر مما تشمله القائمة التي يتمتع بها غيرهم من أفراد المجتمع الذي يعيشون فيه، وفي إحدى الدراسات حصل القادة على ١٠ % أو أكثر في اختبارات مستوى الشخص في القدرة على الإقناع والقراءات الأدبية، وبالإضافة إلى ذلك فإنهم حصلوا على أكثر من ٦٠ % في اختبارات الحسابات، وهذه النتائج تؤكد أن القادة يتمتعون بقدرات التعامل مع الناس والقدرات الأدبية والحسابية.

د- التعليم والمعلومات: أشارت نتائج البحوث الميدانية أن متوسط المدة التي قضتها المجموعة التي تعمل في الوظائف الإدارية يزيد عن متوسط المدة التي قضها غيرهم ممن يعمل في الوظائف الأخرى باستثناء من يعملون لحسابهم الخاص، وفي إحدى الدراسات لرجال الإدارة العليا بأكبر ٥٠٠ شركة أمريكية التي تنشرها مجلة فورتن و ٣٠٠ مدير في ٥٠ شركة أمريكية أخرى اتضح أن متوسط القادة حصل على مستوى راق من التعليم، فقد حصل ٢٨ % على درجة جامعية، وحصل

١٨ % على بعض التعليم الأعلى من الجامعي، وحصل ٢٤ % على درجة الماجستير والتحق ١٦ % بدرجة الدكتوراه.

وبصفة عامة فإن ٩٥ % حصلوا على تعليم أعلى من الثانوية العامة، كما أن ٨٦ % من المديرين قد حصلوا على درجة جامعية، وهذه المتوسطات تقارن بمتوسط ١٢.٣ سنة قضاها في التعليم العاملون بالوظائف الأخرى.

وكما هو معلوم فإن التعليم والخبرة عاملان مهمان في التفرقة بين من يعملون بالوظائف الإدارية العليا والعاملين في الوظائف الأخرى وفي الدراسة السابقة التي اعتمدت على ٨٠٠ مفردة منها ٥٠٠ من قائمة مجلة فورتن و ٣٠٠ من قائدى ٥٠ شركة كبرى أخرى وجد أن ٢ % من الـ ٨٠٠ تحت سن الأربعين وأن ١٣ % منهم في عمر يتراوح بين أربعين وخمسين، وكان عمر الباقي وهو ٨٥ % من العينة (٨٠٠ مفردة) خمسين سنة فأكثر.

وقد أوضحت نتائج الدراسات الميدانية أن المعلومات التي يحصل عليها القادة تتركز حول كيفية إنجاز الأعمال التي تؤديها الشركة وحول وظيفة القائد التي يشغلها بالشركة.

والخلاصة: أن أهم الصفات التي أظهرتها نتائج البحوث الميدانية أن العاملين بالوظائف الإدارية وبالذات العاملين بالمستويات الإدارية العليا والتي يمكن أن تحاول الشركات اكتشافها بالأساليب المختلفة فيمن يتقدم لشغل إحدى الوظائف المتاحة لديها حتى يؤدي اختيارها إلى تحقيق الفوائد المرجوة حالياً ومستقبلاً وهي:

- أنهم أكثر ذكاءً وأرفع مستوى تعليمياً.
- أنهم أكثر إقبالاً على الأنشطة الإدارية.
- أنهم أكثر نشاطاً، وأنهم يحاولون مواجهة الصعوبات والتغلب عليها.
- أنهم أكثر قدرة على رد الأمور إلى أصولها والأسباب إلى مسبباتها، وهم بالتالي أكثر قدرة على اتخاذ القرارات الإدارية السليمة، فهم على سبيل المثال غير مصابين بمرض كالعصاب الذي يحول بينهم وبين اتخاذ القرارات الإدارية السليمة.
- أنهم يستطيعون فرض طريقتهم في العمل والتفكير على الرغم من تعقد الموقف في كثير من الأحيان.
- أن سمات القيادة بدأت تظهر عليهم مبكراً في المرحلة الثانوية والجامعية مثلاً.
- أنهم أكثر رغبة في تولي الأنشطة الإدارية والأنشطة التابعة لها.
- أنه تتوفر لديهم معارف ومعلومات تتصل بالدور الذي يؤديه في الشركة أو بالوظيفة التي يشغلونها.

كذلك أثبتت نتائج البحوث أن السيدات اللاتي يتولين الوظائف الإدارية يتمتعن بنفس المواصفات والخصائص.

ثانيًا: تعريف الجدارات القيادية:

(الجدارة القيادية) بالمنظمات هي مجموعة من الخصائص الشخصية مثل القيم والدوافع والاتجاهات التي يمتلكها القائد. وقد وصفت الجدارات كدرجة متفوقة / عالية للمهارات التي تجعل الشخص قادر على الوفاء بمتطلبات الوظيفة، فعلى سبيل المثال إذا كان القائد له القدرة على حل المشكلة فهذه (جدارة)، ويلزم عدة مهارات لحل المشاكل (كالقدرة على تحديد المشكلة، والمعرفة لتوليد الحلول الممكنة، والسلوك الذي يسمح له باتخاذ القرار) (Howard,2014, P 66) .

١ - مفهوم الجدارات القيادية:

إن التغيير في المنظمات أصبح سائدًا وملحًا، مما يفرض على العاملين أن يكونوا أكثر تكيفًا ومرونة لأي تغيير تمر به المنظمة يجلب لها الميزة التنافسية بما يمتلكونه من مهارات وقدرات تمكنهم من التفاعل مع الأنشطة والعمليات الجديدة التي يفرضها التغيير.

إن القادة الذين يمتلكون مقومات الجدارات القيادية يلعبون دورًا بارزًا بترسيخ المبادئ والقيم والأنظمة التي تجعل من العاملين في المنظمة أكثر استجابةً وتكيفًا لتقبل التغيير وقتما حدث؛ إذ أن الجدارات القيادية تمكن القادة من تعزيز ثقافة الاستجابة للتغيير والتطوير في المنظمات.

وعلى مدار سنوات عدة حظيت الجدارات القيادية بعدد كبير ومتنوع من التعاريف، وأن هذا التنوع جاء نتيجة لاختلاف نوع الجدارات اللازمة لكل موضع من مواضع القيادة، وإن كان هناك اتفاق بين الباحثين في هذا المجال على عدد من الجدارات الضرورية في كل موضع من مواضع القيادة.

وقد عرفها الحسيني (الحسنى، ٢٠١٥م، ص ٢٨). أنها: "هي ما يمتلكه القائد من القدرات والمعارف والمهارات التي تمكنه من القيام بأداء وظيفي مميز يتجاوز الأداء العادي مقارنة بزملائه في نفس المجال وبالدرجة التي تعزز قدرة منظمته على المنافسة داخل السياق المحلي والعالمي".

أو: "هي مجموعة من الخصائص الشخصية المشتركة الموجودة لدى القادة والمطلوبة لتحقيق أداء متميز، علما بأنها تشتمل على السلوكيات والمعارف والمهارات العملية التي تعتبر جوهرية وأساسية لأي عمل طالما أنها تدعم عملية إنجاز الاستراتيجية، كما بالإمكان تطوير هذه الجدارات لدى الأفراد بدلاً من الإبقاء عليها من دون حركة ديناميكية لتفعيلها، أن الجدارات القيادية تشكل عنصراً مهماً للثقة بأن القائد سيكون قادراً على توجيه المؤسسة بأكملها، كبيرة كانت أو صغيرة، بالاتجاه الذي تريد أن تسلكه". (عبد الرحيم، ٢٠١٨م، ص ٩٣).

٢ - العناصر/ الصفات الأساسية للجدارات القيادية (Leadership competencies):

عادة ما يتم احتواء الجدارات القيادية في إطار يحتوي على توصيفات تفصيلية لكل جدارة والمستويات التي يمكن الوصول إليها ضمن كل جدارة، ويمكن أن تطور المؤسسات إطار الجدارات القيادية الخاص بها بما ينسجم مع الاحتياجات والبيئة الخاصة للمؤسسة، وينطبق على الأدوار القيادية على أي مستوى من الخدمة، فالقيادة هي عملية معقدة، وتمتلك مختلف المؤسسات تحفظات جديدة

حول مدى قدرة مجموعة المعايير أو الخصائص أو الجدارات على الاحتواء الكلي لطبيعة ما يجعل بعض المديرين ناجحين والبعض الآخر غير ناجحين، على أن هناك بضعة جدارات قيادية لا تتغير أبداً، بغض النظر عن التغييرات البيئية، والصناعة، والقطاع، وتبقى بمثابة معيار للتعرف على القادة المتميزين. (الغزالي، ٢٠١٢م، ص ٩٣: ص ٤٣).

وتتمثل الجدارات القيادية - كما أكد عبد الرحيم - في:

- القدرة على حل المشكلات وحلها بالطريقة الابتكارية.
- القدرة على تنظيم الوقت والمكان وإدارة المشروعات.
- القدرة على التأثير الاجتماعي وتعزيز النفوذ السياسي داخل المنشأة.
- القدرة على التوجيه والإشراف والتدريب.

واستطاع بعض الباحثين أمثال: (Alolia 1991, Etal, 1994 and Bass, Bass 1985) تطوير

صفات القيادة في أربعة أبعاد، هي:

- التأثير المثالي.
- الاستشارة الفكرية.
- الاعتبارية الفردية.
- التحفيز.

وقد أضاف كل من، (Rafferty&Griffin)، (Avolio, 2004) بعداً خامساً، وهو: التمكين،

ويقصد بهذه الأبعاد ما يلي:

أ - جدارة التأثير المثالي: (Idealized Influence):

ويعني امتلاك القائد للرؤية والإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة، وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه، كما يؤدي إلى تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم. ويحدث التأثير المثالي عندما يتصرف القادة كأنماط أو رموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه؛ إذ ينظر العاملون إليهم على أنهم مثال للأخلاق والقيم، ويبدون مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة تجاههم، بجانب ذلك فإن سلوك القائد وممارساته التي تجسد الحرص على المصالح العامة تجعله أكثر تأثيراً على العاملين معه.

كذلك تعرف بأنها قدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب واحترام وتقدير التابعين، وعده المثل الأعلى، بحيث يقوم التابعون بتقليد القائد والانصياع برغبة لكل مطالبه.

أو: هي "إظهار مشاعر الاحترام للآخرين وبناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المنظمة؛ إذ يستطيع القائد أن يجعل من العاملين من يتأثرون بممارساته، وذلك عندما يتحسس العاملون معه مقدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها".

فإن خبرات القائد و مقدرته الذهنية تجعل منه مصدر إعجاب و قدوة، وتمكنه من التأثير في الآخرين ذلك التأثير الذي يحدث بموجب الاتصال والتواصل المستمرين مع العاملين في مواقع العمل

بهدف تحقيق التعاون بينهم و إقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يعني إيجاد نوع من التوحيد القيمي الشخصي والمنظمي بموجب إحداث التوازن التنظيمي المناسب بين أهداف المنظمة و إشباع حاجات العاملين.

ب- الاستثارة الفكرية: (Intellectual Stimulation):

وتعني: قدرة القائد على قيادة مرؤوسيه ورغبته في جعلهم يتصدون للمشكلات وخاصة الروتينية بالطرق الجديدة وتعليمهم مواجهة الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى الحل والبحث عن الحلول المنطقية لها.

ويقصد بها أيضًا إثارة العاملين بجعلهم أكثر وعيًا بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الذي يفوق التوقعات، ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم، وهذا يعني أن القائد يمارس من خلال هذا البعد أساليب التقمص العاطفي لتحفيز العاملين على إيجاد حلول إبداعية لمشكلات المنظمة.

إن الاستشارة الفكرية تعد ضرورة، خاصة إذا كانت خبرة القائد ومعلوماته عن المشكلة محدودة، كما أنه يعد ضرورة في الحالات التي يكون فيها أغلب العاملين من المتعلمين تعليمًا عاليًا، فقد أشارت نتائج الدراسات إلى أن هذه المجموعات من العاملين تحرص على المشاركة والمساهمة الفاعل في حل المشكلات التي تعاني منها منظماتهم، فالمشاركة والمساهمة والأخذ بآرائهم ومقترحاتهم تشعرهم بالرضا الوظيفي، وتعمق التزامهم وولائهم للمنظمة.

ج- الاعتبارية الفردية: (Individualized Consideration):

وتعني اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل موظف منهم بطريقة معينة تتناسب واهتمامه، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور. كذلك يقصد بها قيام القائد بإيلاء الاهتمام بحاجات العاملين معه التي تنتم بالخصوصية، فحاجاتهم ليست واحدة، وفي نفس الوقت يركز القائد على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء العاملين.

د- التحفيز: (Motivation):

العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي، وأن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية. ويعرف (Woods 2003) التحفيز بأنه: "إثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة، والقيادة الإبهامية والروحية وعقيدة القائد وإيمانه".

وتشمل الأساليب التحفيزية عمليات الاتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات الفشل أو التقصير، ويعد ذلك وسيلة للتعلم، والإصغاء للعاملين والاهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتنوع والتطوير المستمر والاعتراف والإشادة بإنجازاتهم المتميزة، فالتحفيز يحدث عندما يسلك

القائد التحويلي طرقاً لتحفيزهم وإلهام العاملين ودفعهم لتحديد الصعوبات والسعي المستمر لإيجاد معني لما يقومون به من أعمال، وحماس القائد هو مثال على تحفيز العاملين، فهذا الحماس يولد في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح المنظمة.

هـ - التمكين (Empowerment):

التمكين هو أحد السلوكيات الجوهرية للقيادة، والافتراض الرئيسي في فكرة التمكين هو أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم واحتياجاتهم، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة والذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور.

إن القائد يجب أن يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها؛ إذ يؤكد ذلك أن القادة لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيهـم بالطاقة وتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل، بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت، فالقيادات التي تمتلك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة، وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية، وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية فالقيادة تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي، الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف.

٣- مهام الجدارات القيادية:

إن الجدارات القيادية التي يمتلكها الفرد لا بد وأن تعود بالمنافع والمزايا والتي يعبر عنها بمهام القيادة، والتي تنعكس إيجاباً سواء على الفرد أو المنظمة، وإلا فإنها تفقد القيمة الحقيقية المضافة، وأن من أهم تلك المهام: (فاضي، ٢٠١٨م، ص ٨٨):

أ- الاحتفاظ بالموائمة (Maintaining best fit):

تتصف القيادة بالفعالية حينما تتسجم كل متغيرات وضع القيادة (القائد، المجموعة، المهام المطلوبة) داخل الإطار العام أو بيئة العمل، وإذا ما فقدت هذا الانسجام بين هذه المتغيرات فإن نتيجة القيادة ستكون حتماً غير فعالة، فمثلاً: إذا حدث تغيير في البيئة الخارجية (تغيير في التكنولوجيا أو السوق أو سياسات المنافسة)، فإن ذلك يتطلب إجراء تغيير في سياسات الإدارة لتكون أكثر مرونة لاستيعاب ما هو الجديد والعمل على تمكين العاملين أيضاً بهدف تسهيل التكيف مع التغيير الجديد، بينما تفرض متغيرات وضع القيادة في منظمة أخرى على المنظمة تغيير في الهيكل التنظيمي، وإعادة ترتيب الأولويات في المهام والعمليات، وذلك حسبما يناسب كل منظمة للتكيف مع التغيير الجديد. (Unich, 2012, P 12: 23).

إن من أهم مقومات جدارات القيادة والاحتفاظ بالانسجام الأفضل هو أن تحافظ المنظمة على بقائها متوائمة مع البيئة الخارجية وأن أفضل منهجية لذلك هو أن ترسخ المنظمة في ثقافتها بأنه ليس

هناك أسلوب محدد يجب اتباعه للقيادة، مما يعني بأن القيادة يجب أن تتكيف في نهجها تبعاً للبيئة الخارجية لتجعل المنظمة دائماً منسجمة مع التغيير.

ب- تحديد وتطوير الطاقات (Identifying and Developing Potential):

عندما يريد المديرون في المنظمات أن يقيموا الأفراد العاملين فإنه في الغالب ينظرون إلى الأداء الذي يقدمونه كمقياس لمقدرات الشخص وإنجازاته خلال فترة محددة صارفين النظر عن طاقة الشخص؛ إذ أن هذا المقياس من وجهة نظرهم يوصف أنه "فكري"، "صعب التحديد" و"شديد الإيجاز"، مقارنة بالخصائص الكمية القابلة للقياس في مقياس الأداء، أما بالنسبة للقيادة فإن طاقة الفرد تمثل القدرة الحقيقية للمستقبل، وطاقة الفرد تركز على الرؤية الشخصية والقدرة على تمكين الآخرين، وهو المقياس الفعال في تحديد كفاءة الفرد، والمعيار الذي يجب على القادة اعتباره عند تقييم العاملين اتجاه برامج التدريب والتطوير (Swansonand, 2009).

ج- تحفيز وإثارة روح العمل: (Providing and Motivating Inspiration):

من المهام الرئيسية المطلوبة من القائد هي تحفيز وتشجيع الآخرين القائمين على العمل، وهذا يتطلب وجود مؤهلات شخصية لدى القائد:

- القدرة على تقبل التحديات وتسهيل مواجهة المخاطر.
- الإصرار والالتزام الشخصي.
- الرغبة الواضحة بالاستمرار بالتعلم.

يشير مارفي (Murphy, 1996) إلى أن القائد عليه أن يعمل على دمج بعض القدرات وفصل قدرات أخرى لدى الأفراد العاملين؛ من أجل الحصول على قوة فريق العمل، وعلى نحو مثالي؛ فإن على القائد أن يُوجدَ حالة من الإنجاز تتجاوز المدى الذي يتخيله الأفراد أو الفريق أو المنظمة، وبالوقت نفسه فإنه من المتوقع من القائد أن يناقش حلول المشاكل، وأن يعالج المشاكل التي حصلت جراء التغيير، وأن يجمع ثقافة المنظمة من خطر الأزمات التي تمر بها.

د - الاهتمام بالتفاصيل (Paying attention to details):

أكد كل من بيبترز و أوستن (Peters and Austin, 1986) أن الاهتمام بتفاصيل القضايا والمهام في المنظمة يعتبر جزءاً مهماً من أولويات الجدارات القيادية، وقد اقترحاً بأن القادة عليهم أن يبدوا ارتياحاً لتفاصيل القضايا العملية في المنظمة، وهذا يتضح من خلال مقدرة القادة على تحديد المهام التفصيلية، والتي تقع على عاتق المسؤولين تنفيذها، أو على الأقل عليهم فهمها بعمق. إن القائد الذي لا يظهر احتراماً للأمور الروتينية أو المهام اليومية لدى العاملين يروونه مزدرياً للعمل، وبعيداً عن فهم الحقيقة المتعلقة بالعمل.

هـ- إدارة الجدارات الجوهرية: (Managing core competences):

إن قيادة المنظمة عليها أن تركز على تحديد وتطوير واستغلال الجدارات الجوهرية في المنظمة. إن الجدارات الجوهرية تتمثل بالتعلم التراكمي، والخبرة التراكمية للمنظمة وكادرها تشمل الجدارات

الجوهرية في المنظمة التنسيق، التكامل، إدارة التكنولوجيا، المعرفة والخبرة، المهارات الإدارية، المهارات المنظمة، المهارات التشغيلية، تمكين وتسهيل اليات العمل، مجموعات الثقافات والقيم، وفهم العملاء والأسواق.

إن الجدارات الجوهرية تعد أشبه ما يكون بجذور الشجرة التي تعطي القوة والحياة لهيكل الشجرة، ويتضمن عملية إدارة الجدارات الجوهرية (Morden, 1997):

- إدارة ديناميكية (تغيرات) التكنولوجيا التي تميز القطاع الذي تعمل فيه المنظمة.
- إدارة ديناميكية الإبداع والذي ينشأ من التطورات في قاعدة المعرفة والتكنولوجيا، ومن التغيرات في طبيعة طلب السوق.
- إدارة عمليات التغيير، والتي تنتج من نمو وتطور الجدارات الجوهرية في المنظمة ومن الفجوات الناتجة عن هذا التغيير.
- إدارة قاعدة المعرفة، والتي تعزز سياسات وممارسات المنظمة، ويظهر ذلك من خلال الإجابة على تساؤلات محددة ومهمة: إلى أي مدى من التحديث تمتلكه قاعدة المعرفة؟ وما الوسائل اللازم اتخاذها للحفاظ على تحديثها؟ ومن الذي يقع على عاتقه المسؤولية في الحفاظ على وتحفيز عملية التحديث؟

٤- أبعاد الجدارات القيادية:

يوضح الجدول التالي أبعاد الجدارات القيادية كالتالي:

جدول رقم (٢-٢) أبعاد الجدارات القيادية

أبعاد الجدارات القيادية	الوصف
الجدارات الذهنية	القدرات التي يمتلكها الشخص منذ سنوات مبكرة من عمره وقد تلعب خبرته العملية دورًا بارزًا في نموها وتطويرها.
الجدارات الوظيفية	القدرات العملية التي تمكن الشخص من القيام بأعماله اليومية الروتينية بكفاءة عالية.
الجدارات الشخصية والاجتماعية	المقومات والسمات والسلوك الشخصي التي تمكن الشخص من إدارة الآخرين بنجاح وكذلك سهولة ومرونة التعامل معهم ومشاركة المعرفة معهم.

المصدر: فاضي، عدنان أحمد وارثية، هاني جزاع، (٢٠١٨م) "جدارات القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق التميز المنظمي - الدور الوسيط للالتزام المنظمي: دراسة حالة على المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات" رسالة دكتوراه. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. وذلك بالاعتماد على دراسة كلا من (Holton, 2009)، Swansonand, Dave, (smallwood,2012).

وفي كل خصائصها، فإن الجدارات القيادية تندرج تحت ثلاثة أبعاد رئيسية (حامد، ٢٠١٨م، ص ٥٥)، وهي:

- ١- امتلاك القدرة والصفات لإنجاز المهام بشكل فعال وتحقيق أدوار وتوقعات وظيفية محددة.
 - ٢- تمكين العاملين باستمرار على أداء المهام تبعاً لمعايير معينة.
 - ٣- القدرة على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.
- ويشير بيرك وآخرون (Berke et al.2008) بأن الجدارات القيادية تعتبر مركز الابتكار للقيادة، وقد اقترحوا نموذجاً للجدارات القيادية تكون من ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي:
- ١- قيادة الآخرين.
 - ٢- قيادة المنظمة.
 - ٣- قيادة الذات.

وكل واحد من هذه الأبعاد يوصف بمجموعة من جدارات محددة.

وعادة ما يتم احتواء الجدارات القيادية في إطار يحتوي على توصيفات تفصيلية لكل جدارة والمستويات التي يمكن الوصول إليها ضمن كل جدارة، ويمكن أن تطور المؤسسات إطار الجدارات القيادية الخاص بها بما ينسجم مع الاحتياجات والبيئة الخاصة للمؤسسة، وينطبق على الأدوار القيادية على أي مستوى من الخدمة.

وتحتاج كل منظمة إلى نظام تقييم للقدرات والجدارات ونموذج للتنمية بما يلائم بيئتها الداخلية والخارجية، وعلى المعنيين بإدارة الموارد البشرية أن يحركوا منظماتهم لإنجاز هذا النشاط الحاسم.

٥- مستويات "القدرات/ الجدارات/ المهارات" المطلوبة للمستويات القيادية المختلفة:

يوضح الشكل التالي مستويات الجدارات المطلوبة للمستويات القيادية المختلفة (إدارة عليا - وسطى - إشرافية) كالتالي (فرج، ٢٠٠٦، ص ٥٠):

شكل رقم (٢-٤)

مستويات الجدارات طبقاً للمستويات القيادية

	فنية	إنسانية	ذهنية وإدارية
إدارة عليا	١٨%	٣٥%	٤٧%
إدارة وسطى	٢٧%	٤٢%	٣١%
إدارة إشرافية	٤٧%	٣٥%	١٨%
	Technica	Human	Conceptual

المصدر: فرج، محمد سمير (٢٠٠٦م)، "تدوة الأساليب الحديثة في التدريب: التدريب المبني على الجدارات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

ويتضح من الشكل السابق أنه بالنسبة لوظائف الإدارة العليا تصبح الجدارات الفنية أقل، وتزيد الجدارات الذهنية والإدارية تليها الجدارات الإنسانية، أما بالنسبة لوظائف الإدارة الوسطى تزيد الجدارات الإنسانية ثم تليها الجدارات الذهنية والإدارية ثم الجدارات الفنية، أما بالنسبة لوظائف الإدارة الإشرافية تزيد الجدارات الفنية تليها الجدارات الإنسانية والذهنية والإدارية.

ثالثاً: الجدارات القيادية الخاصة بالدراسة:

في ضوء الدراسة فإن الباحث سوف يقوم بالتركيز على الجدارات القيادية الآتية لاستيضاح مدى تأثيرها في زيادة العائد من الاستثمار على رأس المال البشري، وهي:

١ - جدارة التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرار.

٢ - جدارة قيادة التغيير.

٣ - جدارة الذكاء الانفعالي.

٤ - جدارة تخطيط وإدارة المشاريع.

وقد وقع اختيار الباحث على تلك الجدارات لأهميتها وارتباطها الوثيق بالقادة الذين حققوا نتائج متميزة . وسيتم ذكر بعض التفاصيل عن هذه الجدارات طبقاً لما يلي:

• الجدارة الأولى: جدارة التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرار:

هي: العملية التي تمكن المسؤولين عن توجيه المنظمة من الارتقاء بمستوي العمليات الإدارية والهموم اليومية ليتمكنوا من رؤية الأمور من زوايا مختلفة، وينبغي أن تكون هذه الزوايا ذات منظور مستقبلي، وفي الوقت ذاته مفهومة من حيث سياقها التاريخي، وعلى المفكرين الاستراتيجيين امتلاك مهارات التطلع إلى الأمام مع معرفة الوضع الحالي لمنظمتهم ليتمكنوا من اتخاذ قرارات تتطوي على مجازفة محسوبة مع تجنب تكرار أخطاء الماضي.

وتعرف جدارة التفكير الاستراتيجي بأنها: عبارة عن "القدرات العقلية والمعرفية التي يتمتع بها القائد ويستخدمها لحظة النظر إلى المشكلات، التي تستوجب اتخاذ قرارات، ويتطلب التعامل مع هذا البعد استحضار الحالة الفعلية التي يجابهها القائد بدقة متناهية". (يونس، ٢٠٠٢م، ص ٤٠).

كذلك تعرف بأنها: "القدرات العقلية والمعرفية التي يتمتع بها القائد الإداري، ويوظفها من خلال تشخيص البيئة الداخلية والخارجية في معالجة الواقع الحالي بالاستفادة من الخبرات الماضية مع استشراف المستقبل في سبيل تحقيق التوجهات الاستراتيجية أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي". (الفضل، ٢٠١٨م، ص ٨٨).

وأيضاً يعرف بأنه: "مجموعة من الخصائص والقدرات التي يمتلكها قيادي المنظمة وتمكنهم من حسن توظيف عملية التفكير في تحليل ومواجهة الظروف والمتغيرات البيئية والقدرة على اختيار الاستراتيجية المناسبة لكسب المواقف التنافسية لتجديد قضايا المستقبل وتأمين التعامل معها بشكل دائم وضمان استمرارية بقاء المنظمات وتطورها". (البياني، ٢٠٠٩م، ص ٩٠).

• خصائص القائد ذو الفكر الاستراتيجي:

يتميز القائد الاستراتيجي بصفات تميزه عن غيره كقائد، ومن أهم الخصائص الرئيسية للقائد الاستراتيجي الفعال ما يلي: (سقر، ٢٠١٢م، ص ٦٠):

الرؤية ، الفصاحة ، التناغم ، الالتزام والعلم بما يحدث في المنظمة والتفويض والتمكين.
فيفوض سلطاته للآخرين حتى لا تتزايد الأعباء على عاتقه، كما يمكن المرؤوسين من اتخاذ القرارات كوسيلة أو أداة جيدة للدافعية والدهاء والذكاء في استخدام القوة، ويقصد بذلك ثلاثة أمور:

أ- بناء الوعي بأفكاره وليس بفرضها بالقوة.
ب- ضرورة التزام التنظيم برؤية معينة دونما تحديد مسبق لكيفية وتوقيت حدوث ذلك.
ج- القدرة على دفع البرامج بصورة تدريجية واتخاذ القبول العام لها للتوجيه نحو الهدف المخطط من قبل القائد.

بالإضافة إلى ما سبق من خصائص القائد الاستراتيجي ما ذكره صالح بن سعد المربع ٢٠٠٨، وهي (المربع، ٢٠٠٨م، ص ٧٧):

- التفكير المنطقي.
 - القدرة على التحليل وفك الكلمات.
 - التحليل النقدي.
 - القدرة على الربط بين القيم والتفكير التحليلي في إطار الخبرات الذاتية.
 - القدرة على التفكير الاستراتيجي من خلال ما يمتلكه من مؤهلات وصفات مؤثرة.
 - الكفاءة والفاعلية، والثقة، والقدرة على تبسيط الأمور والقيام بوظائف مستعصية.
- تنمية التفكير الاستراتيجي لدى القادة:

إن أكثر الخطط الاستراتيجية تطبيقاً هي تلك التي يشارك في صنعها جميع المديرين والموظفين، ولذلك لا بد من نشر ثقافة التفكير الاستراتيجي في المؤسسات خاصة المؤسسات التي تعتمد إدارتها على توسيع المشاركة والاتفاق على القرارات، ويتطلب نشر هذه الثقافة برنامجاً شاملاً ينخرط فيه أغلب ذوي العلاقة في المؤسسة من خلال حلقات النقاش وورش العمل ومشاركة الجميع في وضع الرؤية المستقبلية ورسالة المؤسسة واستنباط الاستراتيجيات لتحقيق تلك الرؤية، والالتزام بالإدارة العليا بذلك، ويصعب تصور وجود تفكير استراتيجي أو نجاحه في منشأة إذا لم تكن القيادة أو الإدارة العليا فيها مهتمة بهذا التوجه، وتقدم له الدعم المطلوب بشكل واضح وفعلي، وهناك مشاكل جوهرية تواجه المنظمات عند تدريب القيادات على التفكير الاستراتيجي وهي (سلطان، ٢٠١٠م، ص ١٥٧: ١٧٦):

١- أن كثيراً من المنظمات تقوم بتعطيل ملكة التفكير الاستراتيجي عندما تطبق آلية الدوران في العمل التشغيلي لسنوات طويلة دون تمييز، فيصبح نموذجاً يصعب التخلص منه وتغييره مع مرور الوقت.

٢- عملية استقرار المنظمات تتم من خلال تبني نمط تفكير معين، وبالتالي يصعب الشذوذ عن الأفكار مما يترتب عليه تحويل الأفكار والممارسات عن الذات وعن الآخر إلى مسلمات، عبر آليات فكرية ونفسية ومادية، ففكرياً مثل دعم الممارسات بالقصص والشواهد، ونفسياً يتم خلق جو من التوحد حول الفكرة، ومادياً بالثواب والعقاب.

٣- أن معايير التصعيد للأدوار الاستراتيجية تتم بمعايير الكفاءة التشغيلية، فانتهال الأشخاص عبر المواقع المختلفة لا يتم بشكل تلقائي، بل يتم عبر مناسباته لشغل الوظيفة، وبطبيعة الوظائف التشغيلية، فإنه يناسبها من كانت ملكته الرئيسية التشغيل لا من كانت ملكته الأساسية الفكر والنظر والتأمل والعكس صحيح، وغالبية الناس يستطيعون ممارسة كلا الدورين (التشغيلي والقيادي) بنسبة من النسب، ولكن الأدوار المختلفة، تقتضي ملكات مختلفة وخاصة في حالة التصعيد القيادي بحسب نسب وأهمية أي من الجانبين النظري أو العملي من معادلة المهمة.

إن من أهم الوسائل المساعدة على تشجيع وتنمية الفكر الاستراتيجي لدى القادة ما يلي:

- إشاعة المناخ التنظيمي المشجع للمبادرة وطرح الأفكار الجديدة دون خشية المساءلة أو العقاب والنقد.
- إيمان الإدارة بأهمية الإدارة الاستراتيجية في مجال العمل اليومي.
- تبني ثقافة المنظمات القائمة على احترام الأفكار الجديدة التي تسهم في تطور المنظمة.
- مكافأة المديرين المتميزين بالحدس والإبداع وتعميم ذلك على بقية العاملين.
- تشجيع الحوارات العلمية عن طريق المؤتمرات والندوات وجلسات العصف الذهني وحلقات المناقشة.
- الإنصات إلى ما قد يكون لدى المرؤوسين وخصوصاً المبدعين منهم من طروحات إبداعية وأفكار ابتكارية قد تقضي إلى التعرف على بدائل استراتيجية جديدة، وتبني قدرًا من التواصل والتفاعل حول الأفكار والاحتمالات التجديدية بين القمة والوسط والقاعدة في التسلسل الهرمي للمؤسسة.
- تشخيص مستوى أداء المنظمة من خلال المقارنة المرجعية بأداء منظمات رائدة وقائدة.
- تحديد سقفًا زمنيًا لترجمة الطموحات والتطلعات المستقبلية إلى وقائع.
- توسيع المشاركة الجماعية والعمل بروح الفريق، خاصة في تأسيس الرؤية والتصور المستقبلي والرسالة الاستراتيجية.

ويمكن القول: إن الاستفادة من الوسائل السابقة في تنمية الفكر الاستراتيجي لدى القادة من خلال محاولة القائد ممارسة التفكير بتركيز وهدوء مع الابتعاد عن القلق والتوتر والغضب في بيئة عمل مريحة وملائمة.

■ الجدارة الثانية: جدارة قيادة التغيير:

إن قيادة التغيير نمط قيادي يبني الالتزام ويخلق الحماس والدافعية لدى العاملين في المؤسسة للتغيير، ويزرع لديهم الأمل بالمستقبل، والإيمان بإمكانية التخطيط للأمور المتعلقة بنموهم المهني وإدارتها، ويمكن العمل التعاوني الذي تسعى قيادة التغيير إلى تعميمه على المشاركين في العملية من إثنان عملهم واستشراف مستقبلهم ويزرع لديهم إحساساً بالأمل والتفاؤل والطاقة للعمل، وقيادة التغيير في هذا المجال هي القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم (عماد الدين، ٢٠٠٤م، ص ٣٠: ص ٣٦).

وتعد القدرة على قيادة التغيير جوهر عملية التنمية الإدارية بأبعادها المختلفة، فقيادة التغيير تعنى: "قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة".

وتتطلب قيادة التغيير توافر خصائص عدة لدى القائمين عليها، من أبرزها:

- إرادة جادة قادرة على التحول إلى قيادة جادة تسعى لإحداث التغيير من منطلق استيعابها الواعي لمعطيات الحاضر واقتناعها بضرورة التغيير ومسوغاته.
- امتلاك القدرة على المبادأة والإبداع والابتكار لإحداث التغيير والتطوير في عناصر المؤسسة وفعاليتها كافة: بنيتها، وأساليب قيادتها، وطرائق عملها، وأنماط السلوك الإداري السائد فيها.
- القدرة على توفير المناخ الملائم للتغيير ووضع استراتيجيات فاعلة لإحداثه، وتطبيقها ومتابعة تنفيذها من خلال الاستفادة الفضلى من الموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة، بهدف الارتقاء بالأداء المؤسسي وصولاً إلى تحقيق الغايات المرجوة منه.
- الارتقاء بقدرات المؤسسة وأدائها لتكون قادرة على مواجهة المستجدات المتلاحقة واستيعاب متطلباتها والتعامل معها بإيجابية.

وباختصار: تؤكد قيادة التغيير على صنع القرار التشاركي، وتعتمد على نوع مختلف من القوة لا يفرض من الأعلى أو من فوق، وإنما يبرز من خلال العمل الجماعي من الآخرين، ومساعدتهم على إيجاد معني أكبر وأعمق لعملهم، واستثمار إمكاناتهم الفردية والجماعية بشكل أفضل وحل المشكلات بصورة تعاونية.

أ- أبعاد قيادة التغيير:

- **تطوير رؤية مشتركة:** يتضمن هذا البعد السلوكيات القيادية الهادفة إلى البحث عن رؤية وآفاق مستقبلية للمؤسسة، وأن يعمل القائد على بث هذه الرؤية ونشرها بين العاملين.
- **بناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المؤسسة وأولوياتها:** يتضمن هذا البعد السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة إلى تشجيع التعاون بين العاملين في المؤسسة، وجعلهم يعملون معاً لصياغة أهداف مشتركة تتصف بكونها: واضحة، وقابلة للتحقيق، وتشكل تحدياً حقيقياً لهم لكي

يسعون لإنجازها، والحرص على الوصول إلى اتفاق جماعي بخصوص أولوية تحقيق هذه الأهداف، ويشمل هذا البعد تطوير وسائل وآليات مناسبة لتحديد مهمات العاملين في المؤسسة وواجباتهم ولتساعدهم في تحديد أهدافهم.

- **بناء ثقافة مشتركة داخل المؤسسة:** تتضمن الثقافة المؤسسية المشتركة، مجموعة القواعد السلوكية والقيم والمعتقدات والمسلمات التي يشترك بها أعضاء المؤسسة كافة، وعادة ما تسهم الثقافة المؤسسة المتينة والمشاركة في دعم المبادرات والتوجهات التطويرية وتعزيز المشاريع والتجديدات المؤسسية.

- **نمذجة السلوك/ تقديم نموذج سلوكي يحتذى:** ويشمل هذا البعد من أبعاد قيادة التغيير سلوك القائد الذي يتمثل في كونه يضرب مثلاً حياً للعاملين معه كي يحذوا حذوه ويتبعوه، بحيث يعكس هذا المثال القيم التي يتبناها القائد ويناصرهما، ويعزز مثل هذا السلوك إيمان العاملين بطاقتهم وإحساسهم بقدرتهم على إحداث التأثير والتغيير، ويمارس قائد التغيير عادة أنماطاً من السلوك تعزز القيم الأساسية، مثل: احترام الآخرين والثقة بآرائهم، والاستقامة، إضافة إلى القيم الأدائية، مثل: الدقة والوضوح... وغيرهما.

- **مراعاة الحاجات والفروق الفردية للعاملين:** يتضمن هذا البعد درجة اهتمام قائد التغيير بالحاجات الفردية للعاملين في المؤسسة، والاستجابة للفروق الفردية فيما بينهم، وبخاصة ما يتعلق بالحاجة للنمو والتطوير المهني، والسعي للارتقاء بمستوي قدراتهم وتجديد كفاياتهم المهنية من خلال توفير البرامج والفرص التأهيلية والتدريبية والتوجيه الملائم لهم، وتفويضهم الصلاحيات المناسبة لتحمل مسؤولية تنفيذ برامج ومشاريع ومهام جديدة، وتشجيعهم لتجريب أساليب وممارسات حديثة تتفق واهتماماتهم وميولهم ورغباتهم الخاصة، وحفزهم للإفادة من الخبرات التي مروا بها، والاستجابة بصورة بناءة لمبادراتهم التطويرية والتجديدية.

- **التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية:** يتضمن هذا البعد السلوك القيادي الذي يتحدى العاملين في المؤسسة لإعادة النظر في عملهم ومراجعتهم وتقويمه، والتفكير الجاد العملي في كيفية أدائه بشكل أفضل، وتنمية روح التنافس الإيجابي والاختلاف البناء فيما بينهم مما يسهم في ابتكار بدائل وأساليب جديدة ومتطورة لأداء العمل، ويشمل هذا البعد تزويد العاملين بالتغذية الراجعة حول أدائهم لإقناعهم بمراجعة ممارساتهم، وإثارة اهتمامهم للمقارنة بين أدائهم الحالي والممارسات المنشودة والمرتبطة بطبيعة التحدي الذي تتضمنه برامج التطوير والإصلاح، والأدوار المتغيرة والمتجددة للعاملين في عصر ثورة المعلومات والعولمة وعالمية المعرفة.

- **توقع مستويات أداء عليا من العاملين:** يظهر هذا البعد من أبعاد قيادة التغيير السلوك القيادي المرتبط بتوقعات القائد لدرجة التميز والأداء النوعي العالي الجودة من قبل العاملين في المؤسسة، وتتضمن هذه التوقعات عناصر التحفيز والتحدى للعاملين لإنجاز الأهداف المتفق عليها، كما

توضح هذه التوقعات الفرق بين ما تصبو المؤسسة إلى تحقيقه وبين ما أنجز فعلاً.

- **هيكلية التغيير:** يتضمن هذا البعد السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة إلى تهيئة البنية التحتية المناسبة لدعم المبادرات التجديدية والتطويرية، وتحسين بيئة العمل وظروفه بما يتيح فرصاً حقيقية لأعضاء المؤسسة للمساهمة في التخطيط وصنع القرارات المتعلقة بقضاياهم وتؤثر عليهم، إضافة إلى حل المشكلات بصورة جماعية، ومن السلوكيات المرتبطة بهذا البعد قيام قائد التغيير بخلق الفرص المناسبة وإتاحة الحرية للعاملين معه للإفادة من خبراتهم ومعارفهم وتجاربهم واستثمارها إلى أقصى حد ممكن؛ إذ أن تشجيعهم من خلال استخدام هذه الأساليب يسهم في دفعهم نحو التغيير والتجديد والتطوير، وحفزهم لبذل أقصى طاقاتهم لتطبيق أساليب وممارسات جديدة في مجال عملهم.

ب- معوقات قيادة التغيير:

إن قيادة التغيير ليست عملية سهلة أو بسيطة، وإنما هي عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها، وتتطلب الإبداع والابتكار في ممارساتها، ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على العنصر الإنساني الذي يتمثل في جانبين رئيسيين، هما: حماس قادة التغيير من جهة، والتزام المتأثرين بالتغيير بتنفيذه من جهة أخرى. (عماد الدين، ٢٠٠٤م، ص ٤٠).

إن عملية التغيير في المؤسسات، سواء تضمنت (الهندرة)؛ أي: إعادة هندسة نظم العمل، أو إعادة هيكلة بنية المؤسسة، أو برنامجاً طموحاً ومستمرّاً لإدارة الجودة الشاملة، أو تجديداً، هي عملية معقدة ونشطة ومركبة، وقد تواجه بمعوقات عدة، كما قد لا تحقق النجاح المنشود منها، بالرغم من الجهود الجادة التي يبذلها المديرون في هذا المجال، فما هو السبب؟

إن السبب الرئيس في فشل العديد من جهود التغيير في المؤسسات المختلفة هو الإفراط في ممارسة الإدارة وغياب الدور القيادي، فمعظم المديرين يتقنون دور المدير بصورة جيدة، ولكنهم لا يمارسون دور قائد التغيير بشكل فعال، فهم يقومون بعمليات التخطيط، ووضع الموازنات، والتنظيم، وإدارة شؤون الأفراد، والرقابة، وحل مشكلات العمل اليومية، أي ممارسة جميع المهمات التي تدخل في صلب العملية الإدارية التي تحقق الأهداف على المدى القصير، أما عندما يتعلق الأمر بقيادة برامج التغيير والتطوير فقد لا تسعفهم هذه المهارات الإدارية في تحقيق النجاح المأمول.

وفيما يلي مجموعة من الأخطاء التي تقع فيها بعض المؤسسات عندما تطبق التغيير داخلها، فتؤدي إلى فشل هذه الجهود في تحقيق النتائج المستهدفة، ويمكن تلخيص أبرز هذه الأخطاء على النحو الآتي:

- الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي للمؤسسة، وحدث نوع من التراخي في أداء العمل.
- غياب التحالف القوي بين الإدارة والأفراد.
- الافتقار لوجود الرؤية أو ضعف القدرة على توصيلها.

- وجود مجموعة من العقبات الإدارية، وأهم عقبتان رئيستان هما: (البيروقراطية السائدة في المؤسسة ونظامها القائم، ووجود مراكز قوى داخل المؤسسة أو خارجها ذات نفوذ كبير، تعارض التغيير كونه يتعارض مع مصالحها وغاياتها الخاصة).
- عدم تحقيق نجاحات ونواتج ملموسة على المدى القصير أو بشكل سريع.
- الفرح بالنصر الأولي الكبير وسرعة الإعلان عنه.
- عدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة المؤسسة.
- مقاومة الناس للتغيير ومعارضته وإعاقة الجهود المبذولة لإحداثه.
- وانطلاقاً من خلاصة الدراسات والتجارب العملية للمؤسسات التي نجحت في قيادة التغيير والتغلب على مقاومته يمكن تلخيص المقترحات التالية (مؤتمن، ١٩٩٥م، ص ٤٥: ص ٥٢):
- التأكيد على قيادة التغيير بدلاً من إدارته.
- الحصول على دعم الإدارة العليا وصانعي القرار لعملية التغيير في المؤسسة.
- التركيز على تنمية قادة التغيير في المنظمات ممن يمتازون بمهارات: عقلية وتصورية عليا وإنسانية وفنية ترتبط بعملية التغيير.
- التعرف على مصادر ودرجة عدم الرضا السائد لدى العاملين في المؤسسة.
- السعي لتوفير التسهيلات: المكانية والمادية والفنية المساعدة في التهيئة لعملية التغيير وتنفيذها.
- تنمية الأنماط القيادية الفاعلة التي تمتاز بالقدرة على الإبداع والابتكار.
- إيجاد نظم تواصل فعالة تحقق الترابط والتنسيق المتكامل بين أجزاء المؤسسة.
- تعزيز نظم مشاركة العاملين في الإدارة.
- التركيز على الجماعات داخل المؤسسة.
- السعي لخلق المناخ الإيجابي الذي يتقبل التغيير ويدعمه.
- توفير الحد الأقصى من البيانات الكمية والنوعية للعاملين فيما يتعلق بماهية التغيير ومحتواه ومسوغاته.

■ الجدارة الثالثة: جدارة الذكاء الانفعالي:

تجتمعت الدراسات في أن للذكاء الانفعالي أثرًا في سلوك الأفراد الشخصية والاجتماعية بدرجة تفوق تأثير الذكاء العقلي المعرفي، وأن ارتباط العقل بالانفعالات أمر لا يمكن إنكاره أو التقليل من شأنه. ولعل ذلك الاهتمام نابع مما تكشفه البحوث المستمرة من أن هناك فروقًا فردية ناتجة عن الاختلافات في المهارات الانفعالية القابلة للقياس لدى الأفراد، وبالتالي فإن هذا يعني بصورة غير مباشرة في أن تلك المهارات لها دور كبير في نجاح بعض الفئات، وهذا ما يعكس الأهمية النظرية والعملية للذكاء الانفعالي. (محمد، ٢٠١٣م، ص ٨٠).

أ- تعريف الذكاء الانفعالي:

هناك ثلاثة مداخل لتعريف الذكاء الانفعالي، وهي:

١- **مدخل القدرة:** ويركز هذا المدخل على الفروق الفردية في القدرات الانفعالية، كما يركز المدخل على دراسة موضوعات معينة، مثل: قدرة المرء على التعرف على المعاني الانفعالية من خلال قدرات عقلية تمكنه من التعامل مع الانفعالات وتنظيمها وإدارتها وتوظيفها في تسهيل عملية التفكير.

ويعتبر كلٌّ من سالوفي وماير (١٩٩٠م) من المؤسسين لمدخل القدرة في تفسير الذكاء الانفعالي، وعليه فقد عرفوا الذكاء الانفعالي بأنه: مجموعة من القدرات التي تمكن الفرد من التعامل مع الانفعالات ومعالجة المعلومات الانفعالية.

ووفقاً لهذا التعريف فإن الشخص الذكي - انفعالياً - أفضل من غيره في إدراك انفعالاته وانفعالات الآخرين، والتعبير عن انفعالاته بصورة دقيقة تمنع سوء فهم الآخرين له، بل ويصبح قادراً على التعبير عن الانفعالات التي يريدها وإن لم يشعر بها فعلياً.

٢- **مدخل السمة:** المدخل الآخر في تفسير الذكاء الانفعالي هو مدخل السمة وهو: "قدرة المرء على فهم وحل المشكلات المرتبطة بفهم وإدارة وتقييم الذات والآخرين"، ويسمى هذا المدخل بمدخل النماذج المختلطة في تفسير الذكاء الانفعالي، ويعرف الذكاء الانفعالي وفقاً للنماذج المختلطة بأنه قدرة المرء على فهم وحل المشكلات التي تتطلب إدارة الاستجابات الانفعالية، وفهم الانفعالات والمعاني الانفعالية، تقييم الانفعالات في المواقف المختلفة، استخدام الانفعالات في عملية الاستدلال.

ومن أهم من تبنى هذا المدخل بار أون (BAR-ON, 2000)، حيث يعرف الذكاء الانفعالي بأنه: "مجموعة القدرات والكفايات والمهارات والتي تمثل خليطاً من المعرفة، لمجابهة الحياة بشكل فعال".

٣- **مدخل الكفاءة:** هو مدخل متعدد المستويات، يرتبط بالسلوكيات والأداء الذي يصدر عن الأفراد، ويعد نموذج (جولمان ٢٠١٠م)، من نماذج الجدارة في تفسير الذكاء الانفعالي. ويعرف جولمان الذكاء الانفعالي بأنه: "القدرة على التعرف على مشاعرنا الذاتية ومشاعر الآخرين لتحفيز أنفسنا، وإدارة عواطفنا بصورة جيدة مع أنفسنا ومع الآخرين".

ب- أبعاد الذكاء الانفعالي:

تنقسم الأبعاد وفق جدارتين، وهما:

١- الجدارات الشخصية، وتشمل:

- الوعي بالذات.
- إدارة الانفعالات.
- الدافعية الذاتية (حفز الذات).

٢- الجدارات الاجتماعية، وتشمل:

- التعاطف او الوعي الاجتماعي.
- المهارات الاجتماعية.

ج- سمات القائد الذكي انفعاليا:

إن مهارات الذكاء الانفعالي تظهر قدرة المدير على ترجمة مهارات وجدارات الذكاء الانفعالي إلى مهارات وجدارات وظيفية تساعد على الارتقاء بأدائه الوظيفي، ويمكن القول: إنه من الضروري توافر المهارات الانفعالية والاجتماعية الرئيسية المكونة للذكاء الانفعالي لدى المديرين القادة، وكذلك الجدارات التي تحتويها تلك المهارات وذلك لنجاح المدير سواء على المستوى الشخصي أو الاجتماعي أو الأكاديمي.

ويمكن اختصار سمات القائد الذكي انفعاليا في النقاط الآتية:

١. يعي القائد الذكي انفعاليا تأثيره على الآخرين ويستفيد من ذلك، حيث يدرك جيداً موقعة الوظيفي وحدوده داخل مؤسسته، وبالتالي يسهل عليه بناء علاقاته مع الآخرين.
٢. يحكم القائد الذكي انفعاليا على الآخرين من خلال سلوكياتهم، بحيث يستطيع أن يوظف كل موهبة وقدرة لدى الموظف في التعزيز والرفع من الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، وذلك بعد أن يدرك نقاط القوة والضعف لديهم.
٣. يهتم القائد الذكي انفعاليا بأسلوب أدائه للعمل، وسلوكياته، بحيث تتركز سلوكياته في تحفيز وإثارة دافعية العاملين وكذلك التركيز على قيم وأعراف المؤسسة.
٤. يحقق القائد الذكي انفعاليا التوازن بين التركيز على المشاعر والتفكير عند صنع القرار، بحيث يعي الحقائق الثابتة التي لا يمكن تجاهلها ويجعل لها دوراً في عملية اتخاذ القرار، كما أنه لا يتجاهل مشاعره أو مشاعر العاملين عند اتخاذ القرار.
٥. يتمتع القائد الذكي انفعاليا بمهارات تواصل جيدة مع الموظفين، فهو يدرك أن وظيفته لا تقتصر على إعطاء التوجيهات والأوامر فحسب، ولا تقتصر على الاستماع إلى النتائج، بل إن دوره يكمن في توفير قنوات اتصال جيدة مع موظفيه تسهل عليه إتمام مهامه على أكمل وجه.

الجدارة الرابعة: جدارة إدارة المشاريع:

- إدارة المشاريع الاحترافية (Project Management Professional – PMP): هي إحدى الأدوات المفيدة التي تساعد مديري إدارات المشاريع في التخطيط لمشاريعهم وإدارتها وفق منهجية عالمية. (محمد، ٢٠١٣م، ص ٣٣).
- التخطيط: هو عملية ذهنية تخص ما يجب إنجازه من قبل شخص أو جماعة خلال فترة زمنية محددة لإنجاز أهداف محددة مستعينين بسياسات وإجراءات وقواعد واستراتيجيات موضوعة من قبل الإدارة العليا.

أساسيات إدارة المشاريع: مهما كانت ماهية المشاريع فإن إدارة المشروع عادة ما تتبع نفس

الأساسيات، وهي كالتالي:

- تعريف ماهية ونوع المشروع.
- التخطيط للمشروع.
- تنفيذ المشروع.
- مراقبة المشروع.
- إنهاء المشروع.

مكونات خطة إدارة المشاريع الاحترافية: - تزود إدارة المشاريع الاحترافية المديرين بخطط واضحة تكون بمثابة الخطوط التنفيذية لإدارة مراحل المشاريع، وتحدد ما ينبغي عمله في الحاضر والمستقبل، وهذه الخطط تحدد لكل مدير مشروع العمل المطلوب إنجازه في فترة زمنية وأهداف وميزانية محددين، وخطة أي مشروع هي نتيجة مخرجات مجموعة من العمليات تسمى عمليات تجهيز خطة المشروع وتصنف هذه العمليات إلى مجموعات تسمى خطط فرعية، وهم كالتالي:

١- **خطة نطاق المشروع:** تحدد الأعمال التي سيتم القيام بها في المشروع وكذلك الأعمال التي لن يتم القيام بها وذلك بالتعاون مع أصحاب المصالح.

٢- **الخطة الزمنية:** تحتوي على العمليات الخاصة بتحديد أنشطة المشروع والعلاقات بينها وتحديد الموارد المطلوبة لإنجازها من عمالة ومواد ومعدات... إلخ. ويتم تحديد الوقت المحدد لإنجاز كل نشاط والوصول للجدول الزمني والمسار الحرج للمشروع.

٣- **خطة تكاليف المشروع:** وتتضمن تقدير التكاليف الخاصة بأنشطة المشروع من عمالة ومواد ومعدات... إلخ. كذلك عمل ميزانية المشروع متضمنة احتياطي المخاطر واحتياطيات الإدارة.

٤- **خطة جودة المشروع:** هي عمليات تخطيط الجودة المطلوبة للمنتج والجودة المطلوبة للمشروع لضمان تسليم منتجات المشروع على النحو الذي تم تحديده مسبقاً في نطاق المشروع وفقاً للمتطلبات الأساسية للعملاء وتتضمن التخطيط الخاص برقابة الجودة وتوكيد الجودة.

٥- **خطة الموارد البشرية:** وهي خطة مطلوبة للحصول على الموارد البشرية وتحديد الكفاءات المطلوبة للمشروع وتطوير وإدارة الموارد البشرية للحصول على منتجات المشروع وتحقيق الانسجام بين أفراد المشروع وإزالة المعوقات.

٦- **خطة اتصالات المشروع:** وهي الخطة المسؤولة عن وضع طرق الاتصالات بين فريق العمل وتحديد وتجميع المعلومات المطلوب تدفقها خلال المشروع ومصدرها وكيفية الحصول عليها.

٧- **خطة مخاطر المشروع:** تحدد المخاطر وتحليلها وتقييمها وطريقة معالجة المخاطر أو التصدي لها.

٨- **خطة المشتريات:** وهي عمليات تخطيط المشتريات من حيث حصر الموارد المشتراة وتوثيق قرار

الشراء أم الصنع وعمل نطاق المشتريات وعمل العروض وتقييم العروض واختيار أنسب مصادر التوريد.

والعرض السابق يوضح كيفية إعداد خطة المشروع مع ملاحظة أن إعداد خطة المشروع ليست هي إدارة المشروع حيث أن إدارة المشروعات تمر بالمراحل الآتية:

- مرحلة بدء المشروع.
- مرحلة وضع خطة المشروع والتي تم عرضها.
- مرحلة تنفيذ المشروع
- مرحلة المراقبة والتحكم في المشروع
- مرحلة إغلاق المشروع

رابعاً: بعض النماذج التطبيقية للجدارات القيادية – خبرات دولية وإقليمية:

قدمت بعض الكتابات والدراسات (التطبيقية والأكاديمية) بعض النماذج المتكاملة للجدارات التي ينبغي أن تتوفر في القيادات لكي يكونوا قادرين على إحداث التحول الاستراتيجي المطلوب في المنظمة.

وفيما يلي استعراض لأهم وأبرز هذه النماذج والتي قامت العديد من المنظمات بتطبيقها:

١. نموذج الجدارات القيادية في مختبرات أبوت:

أن الموظفين الذين نعدهم لتولي المراكز القيادية يحتاجون لاكتساب ست قدرات أو جدارات مختلفة، ومن ثم ينبغي أن يتدربوا عليها بالوسائل المختلفة، وفيما يلي النموذج في صورته الموجزة، وغني عن البيان أن كل قدرة تتضمن عدداً من المهارات المرتبطة: ينبغي على القائد أن يكون قادراً على أن (فرج، ٢٠٠٦م):

- يضع رؤية استراتيجية: يتفهم البيئة العالمية لصناعته وما تتضمنه من تكنولوجيا، عملاء، منافسين... إلخ، رؤية استراتيجية أهداف طويلة المدى ومتوسطة المدى وقصيرة الأجل.
- يبني منظمة ويلهم ويحمس الناس: اكتساب وتنمية مهارات الإنجاز، الالتزام، ومواءمة نقاط القوة في المنظمة مع الفرص المتاحة، قدوة.
- يكون خبيراً بجوانب العمل الحيوية: العملاء، الأسواق، العمليات، نظم المعلومات، قدرة على التعلم المستمر.
- يحرك المنظمة في اتجاه تحقيق النتائج المطلوبة: قدرة على تأسيس التعاون، نتائج مهمة قابلة للقياس، تقييم الأداء.
- يتخذ القرارات الصعبة: قرارات غير روتينية، مواجهة تحديات الوضع الراهن، إدارة أزمات، اتخاذ القرارات الصعبة التي تتعلق بالناس عند الضرورة.
- يشجع الاتصالات المفتوحة والمشاركة في المعرفة: يهيئ المناخ الملائم، يدعو لأفكار جديدة، يبحث عن / ويعطي استجابات إيجابية وذات دلالة.

٢. الجدارات القيادية بمؤسسة سليمان بن عبد العزيز الراجحي الخيرية:

يشمل القاموس (١٠) جدارات مقسمة إلى (٣) مجموعات، إضافة إلى جدارة دافعة كما يلي (مؤسسة سليمان ، ٢٠١٦م) :

- جدارات تنفيذية: تساعد القيادات على مواكبة التحديات التنفيذية لدور القائد، ممثلة في (٣) جدارات، هي: إدارة النتائج، وإدارة فرق العمل، وإدارة الموارد.
- جدارات تطويرية: تساعد القائد على الوفاء بالمسؤولية التطويرية سواء تجاه الأفراد (تطوير الآخرين)، أو المؤسسة (التوجه الاستراتيجي)، أو سوق العمل الخيري (إدارة التغيير).
- جدارات شخصية: توهم القائد لتأدية أدواره التنفيذية والتطويرية، محور الذات (التعلم المستمر)، ومحور المؤسسة (الوعي المؤسسي)، ومحور الآخرين (بناء العلاقات).
- الجدارة الدافعة: في قلب المجموعات الثلاث تأتي جدارة القيم وأخلاقيات العمل كأساس دفين تتفرع منه الجدارات الأخرى كافة.

٣. الجدارات القيادية للعاملين بالحكومة الاتحادية بالامارات العربية المتحدة:

الجدارات القيادية: تعتبر الجدارات القيادية من الجدارات الرئيسية الخاصة بالأدوار والمناصب الواقعة ضمن فئة وظائف قيادية وعليا.

هذا وقد تم إعدادها بما يتماشى مع الفكر الاستراتيجي والتوجهات الاستراتيجية وتطوير القيادات الاتحادية.

وتتكون الجدارات القيادية من ثلاثة أنواع، هي (إطار الكفاءات السلوكية ، ٢٠١٨م) :

- التفكير الاستراتيجي: القدرة على خلق وبلورة رؤية واضحة للمستقبل، وربط الأهداف الاستراتيجية للجهة الاتحادية بأولويات العمل. ويشمل ذلك تحليل طويل الأجل لأولويات الجهة لغايات خلق رؤية مشتركة لموظفي، الجهة الاتحادية وذلك لتشجيعهم وتوليد الاهتمام والحماسة لديهم تجاه هذه الرؤية، وتحفيزهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة الاتحادية.
- تمكين الموظفين وتطوير قدراتهم: القدرة على تحفيز وتشجيع الموظفين وفرق العمل عن طريق منحهم الصلاحيات اللازمة لتيسير الأعمال المناطة بهم وتوفير الدعم والإرشاد والتطوير، وإيجاد بيئة عمل مشجعة على تحقيق أعلى مستويات الأداء الفردي، وإعداد القادة المستقبليين مما يضمن استدامة نجاح الجهة الاتحادية.
- قيادة التغيير: القدرة على تحفيز الموظفين وفرق العمل؛ لتبني فكر التغيير، والنقد البناء لآليات العمل وقيادة مبادرات التطوير بالتوافق مع رؤية الجهة وأهدافها الاستراتيجية.

وقد أطلقت الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، إطاراً عاماً محدثاً للجدارات السلوكية في الحكومة الاتحادية، عوضاً عن الإطار السابق الذي أطلقتته في العام (٢٠١٢م)، باعتباره مكملًا لنظام إدارة الأداء الخاص بموظفي الحكومة الاتحادية، وبعد ركيزة أساسية له وللأنظمة الأخرى المرتبطة به،

ويتضمن جدارات سلوكية خاضعة للقياس، يتعين توافرها لدى موظفي الحكومة الاتحادية، بحيث تساعد في تأدية وظائفهم بتميز ومهنية عالية.

ويشكل الإطار المحدث للجدارات السلوكية إضافة نوعية لمنهج ومنظومة العمل في حكومة دولة الإمارات، كونه يضع الخطوط العريضة والآليات الواضحة التي تسهم في إعداد القيادات وتأهيلها، ويسهم في بناء قدرات الكوادر والكفاءات الوطنية، مشيرةً إلى أن تبني الهيئة للإطار الجديد يأتي في إطار مساعيها الرامية إلى ترسيخ ريادة الحكومة الاتحادية وتنافسيتها، وتعزيز كفاءتها، من خلال التركيز على بناء موارد بشرية قادرة على مواكبة المتغيرات العالمية المتسارعة على مختلف الأصعدة. وقد تم إعداد إطار الجدارات السلوكية المحدث استناداً إلى نموذج الإمارات للقيادة الحكومية، الذي اعتمده مجلس الوزراء أواخر العام (٢٠١٨م)، ويقوم على (٣) محاور تتمثل في:

- الروح القيادية.
- النظرة المستقبلية.
- الإنجاز والتأثير.

تتدرج تحت كل محور مجموعة من الجدارات السلوكية تصل في مجملها إلى (١٠) جدارات، تشكل مجتمعة صورة واقعية لنموذج القيادة، الذي تسعى القيادة الرشيدة للدولة لإعداده وبنائه كالتالي:

■ "محور الروح القيادية"، ويتضمن (٣) كفاءات سلوكية، هي:

- ممكن للإنسان.
- وقدوة حسنة.
- ومنفتح على العالم.
- "محور النظرة المستقبلية"، ويتضمن (٤) كفاءات سلوكية، هي:
- مستشرف للمستقبل.

- مبتكر ومحفز للتغيير الجذري.
- ملم بتكنولوجيا المستقبل المتقدمة.
- متعلم باستمرار ومدي الحياة.
- "محور الإنجاز والتأثير"، ويتألف من (٣) كفاءات، هي:

- مرن وسريع.
- يصنع قرارات ذكية وفعالة وكفؤة.
- ويركز على الغايات العليا للحكومة وتحقيق النتائج.

ويتضمن كل محور مجموعة من المعايير الأساسية كالتالي:

- محور الروح القيادية يقوم على جملة من المعايير الأساسية، ومنها:
- أن يكون القائد ممكنًا للإنسان.

- ملهمًا ويشجع ويحفز الآخرين.
 - يطور الطاقات البشرية والمواهب، ويبني القيادات.
 - ينقل المهارات، ويستفيد من قدرات فريق العمل على نحو فعال.
 - يتمتع بالذكاء العاطفي.
 - يحفز الآخرين من خلال عملية تواصل فعالة.
 - يرسخ ثقافة التعاون، ويرفع طاقة الشغف بالعمل.
 - يشجع حس المسؤولية واللامركزية في اتخاذ القرارات.
 - يركز على نوعية العمل وعلى تعزيز فكرة أن نجاح الفرد من نجاح فريق العمل.
 - يتمتع بالذكاء العاطفي في إدارة الظروف المختلفة.
 - يوازن بين الذكاء العقلي والذكاء العاطفي.
- ويركز محور الروح القيادية على القدوة الحسنة التي يمثلها القائد الذي يتحلى بالأخلاق والنزاهة والتواضع، والتفاؤل بالمستقبل والشغف والمثابرة، وتبني مفاهيم السعادة والإيجابية وجودة الحياة ونشرها، والذي يسعى لتقديم مساهمات ملموسة، ويعكس الصورة الحسنة للدولة، ويتمتع بعلاقات إيجابية مع المجتمع يسودها الشعور بالتقدير والامتنان، ويسعى لتقديم مساهمات ملموسة تدعم التوجهات الوطنية. ويتضمن أيضًا سمة أساسية للقائد تكمن في ضرورة أن يكون منفتحًا على العالم يتمتع بالسلم والتسامح والتعاضد، ويتطلع للتواصل مع العالم والاستفادة من الخبرات المختلفة، ولديه شبكة علاقات، وواع بالثقافة الدولية، يمتلك حس توقع فترات التراجع والفرص المحتملة ويترجم المعلومات المتاحة إلى إجراءات سريعة.
- **محور النظرة المستقبلية يشتمل على عدة معايير أساسية في القائد الحكومي تتضمن الآتي:**
- أن يكون مستشرفًا للمستقبل.
 - بعيد النظر.
 - مطلعًا على الاتجاهات العالمية.
 - يتخيل المستقبل.
 - يعمل على استشراف الفرص والتحديات وتحليلها ووضع السيناريوهات والخطط الاستباقية.
 - يتمتع بالقدرة على التجدد المستمر.
 - التفاعل مع المتغيرات المتسارعة والاتجاهات العالمية والمستقبلية ومواكبتها.
- إضافة إلى ذلك، يركز هذا المحور على أن يكون القائد مبتكرًا ومحفزًا للتغيير الجذري، يتبنى تفكيرًا إبداعيًا ويشجع ويحفز فكر ريادة الأعمال، ويبحث بشكل دائم عن الفرص والتحديات وتشجيع التجربة والاختبار، ويكافئ الإقدام على المخاطر المدروسة التي قد ينتج عنها تحقيق إنجازات كبرى، ويتمتع بالقدرة على خلق القيمة المضافة، ومهارة التفكير النقدي.

- محور الإنجاز والتأثير، فيركز على (٣) مجالات رئيسية في قائد العمل الحكومي كالتالي:
- يركز على الغايات العليا للحكومة وتحقيق النتائج.
- أن يكون مطلعاً على توجهات الحكومة.
- ينشر مفهوم الغايات والأهداف العليا للحكومة.
- يعمل ويسهم في تحقيق الأهداف الوطنية المشتركة والنتائج المحددة.
- القدرة على صنع قرارات ذكية وفعالة وكفؤة.
- تبني طريقة تفكير عملية وفعالة وحكيمة.
- التحلي بالوعي والشجاعة والحنكة.
- أن يتحلي بالمرونة والسرعة ويبني بيئة مرنة تعزز التغيير وسرعة تحقيق الإنجاز.
- القدرة على الاستفادة بفعالية من الموارد المتاحة.
- أن يتمتع بالثقة بالذات في المواقف المختلفة.
- ٤. **نموذج مجموعة هيي جروب: (Hay Group):**

قدمت مجموعة "هيي" نماذج للجدارات لعينة من الوظائف منها وظائف الإدارة العليا، حيث تم تقديم هذه الجدارات بناء على دراسات ممنهجة، واستناداً إلى قاموس الجدارات والمواهب الذي قدمه كلا من سبنسر وسبنسر في كتابهما الشهير "الجدارات والمواهب في العمل" الذي نشره عام ١٩٩٣م، وأشرف عليه ديفيد ماكلياند الذي قدم مفهوم الجدارات كما ذكر من قبل.

ويتضمن النموذج المقدم ست جدارات يجب أن يمتلكها المديرون في المنظمة وهي: -
(خميس، ٢٠١٩م، ص ٢٢).

أ- **القدرة على التأثير (Impact and Influence):** وهي النزعة وقدرة المدير على إقناع الآخرين بأفكاره وقراراته للحصول على دعمهم لهذه القرارات والتصرفات التي يقوم بها أو لرغبته في استمالة الآخرين والتأثير عليهم، بل وتحفيزهم وإلهامهم، وتسمى هذه الجدارة أحياناً: التأثير الاستراتيجي، إدارة الانطباعات، الإقناع والاستمالة، والتأثير الجمعي، إلهام الآخرين.

ب- **التوجه بالإنجاز: (Achievement Orientation):** ويقصد به الرغبة الدائمة في العمل بشكل أفضل ومتميز، والتفوق على معايير التميز الموضوعة لأداء العمل والمعيار هنا قد يكون إما:

- تحقيق نفس معدلات الأداء.
- تحقيق معدلات ومؤشرات أداء معينة ومحددة سلفاً (معيار موضوعي).
- تحقيق نفس معدلات الأداء بالشركات المناظرة أو المنافسة.
- وضع معدلات ومستهدفات عالية للأداء تتضمن قدر من التحدي والصعوبة لكي يستثير القائد قدراته ودوافعه بالإضافة إلى قدرات ودوافع الآخرين.
- تحقيق نتائج مبتكرة وتقديم حلول إبداعية متفردة وتبني قرارات ومبادرات تتضمن قدر من الخطورة المحسوبة نابعة من وجود نزعة لأخذ المخاطر من قبل القائد.

ج- القدرة على تشكيل وإدارة فرق العمل (Teamwork): وتشير إلى قدرة القائد على تكوين فرق عمل ناجحة وفعالة للقيام بمهام محددة، وتوجيه وتحفيز هذه الفرق، وتندرج هذه القدرة من مجرد التكوين الرسمي والروتيني لفرق العمل التي يتم فيها تحديد وتوزيع الأدوار نمطياً على أعضاء الفريق، لتمتد إلى امتلاك القائد للرؤية والحدس في كيفية انتقاء أعضاء الفريق لتعظيم الأداء المتوقع للمهمة الموكلة إليهم.

د- التفكير التحليلي (Analytical Thinking): وهو القدرة على تحليل المواقف والمشكلات المعقدة والمركبة إلى مكونات بسيطة بطريقة منظمة وممنهجة، والقدرة على عقد المقارنات بين مكونات وخصائص المشكلة أو الموقف، ووضع أولويات علاج هذه المشكلات أو المواقف. وتتعدد مسميات هذه الجدارة، فتسمى الذكاء التطبيقي أو العملي، والقدرة على تحليل المشكلات، الحكم الشخصي المنطقي. وتركز هذه الجدارة على القدرة على التعامل مع التعقد، والتي تشير إلى المواقف والمشكلات التي تتضمن عدد كبير من المسببات والأسباب والنواتج والآثار والقرارات والتصرفات، والتي ينبغي على الرئيس التعامل معها في آن واحد.

هـ- المبادرة أو المبادرة (Initiative): تعرف على أنها النزعة لاتخاذ تصرفات وقرارات ذاتية، وليس كرد فعل، بمعنى آخر القيام بأكثر مما هو مطلوب أو متوقع، أو القيام بالأشياء التي لم يطلبها أحد، وإنما بمبادرة ذاتية من القائد نفسه، وذلك بهدف تحسين أداء العمل أو لتفادي مشاكل محتملة أو لخلق الفرص، وتندرج تحت جدارة المبادرة: الميل الدائم للفعل والتصرف، واتخاذ القرارات المستمرة، والتوجه الاستراتيجي نحو المستقبل، والبحث الدائم عن الفرص، والتفكير الاستراتيجي. وتتمثل أبرز السلوكيات الدالة على توافر المبادرة:

- الإصرار على النجاح ورفض الاستسلام عند مواجهة المشاكل والعقبات.
- توقع وإدراك واستغلال الفرص التي لا يراها الآخرون.

و- تنمية الآخرين (Developing Others): وتتشابه مع جدارة القدرة على التأثير، ولكن مع تركيز الهدف على تعليم أو الإسراع بتنمية قدرات ومهارات الآخرين، ولا ينبغي في الأمر هنا الاعتماد على برامج التدريب الرسمية التي يتم إرسال الموظفين إليها بشكل دوري بهدف تحقيق مستهدفات موازنة التدريب المرصودة من قبل مجلس الإدارة، وإنما يعني بيئة عمل قائمة على التعلم وتبادل الخبرات والمعلومات تسهل وتساعد على التنمية التلقائية للآخرين، وتأخذ هذه الجدارة والقدرة مسميات مختلفة مثل ضمان نمو وتنمية المرؤوسين وتدريب الآخرين، وتقديم الدعم للآخرين.

٥. نموذج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD):

قدمت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إطاراً عاماً للجدارات في عام ٢٠١٤، يتكون من ثلاثة نماذج للجدارات ; يناسب كل نموذج فئة من الوظائف، حيث قدمت نموذجاً للوظائف القيادية، ونموذجاً لوظائف المحللين والباحثين، ونموذجاً ثالثاً للوظائف الإدارية والكتابية، ويتكون نموذج الجدارات القيادية من أربعة عشر (١٤) جدارة موزعة على ثلاث (٣) مجموعات على النحو التالي: (خميس، ٢٠١٩م، ص ٤٨).

أولاً: جدارات مرتبطة بتحقيق النتائج (Delivery – Related Competencies): وتتضمن خمسة (٥) جدارات هي:

- **التفكير التحليلي (Analytical Thinking):** وهي قدرة القائد على استخلاص وتحديد أنماط المواقف المختلفة، وعلى تحديد الإشكالية الكامنة غير الظاهرة في المواقف المعقدة.
- **التركيز على الإنجاز (Achievement Focus):** وهو القدرة على تحقيق نتائج من خلال تحمل مسؤولية الأداء وتصحيح مساره وإدراك الفرص المتاحة وأخذ المخاطر المحسوبة لتحسين أداء المنظمة.
- **التفكير المرن (Flexible Thinking):** ويقصد به القدرة على الاستجابة الذهنية والفكرية للتحديات الداخلية والخارجية للمنظمة.
- **إدارة الموارد (Managing Resources):** وتعني القدرة على وضع الأولويات وإعادة توزيع الموارد داخل المنظمة بما يتلاءم مع الفرص المتاحة والتحديات المفروضة، وكذلك القدرة على تعبئة الموارد المالية خصيصاً، ودراسة الآثار المالية للقرارات التي يتم اتخاذها.
- **فرق العمل وقيادتها (Teamwork and Team Leadership):** وتتضمن القدرة على تكوين فريق عمل، وتفويض السلطات لهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتشجيعهم وتحفيزهم، والقدرة على حل النزاعات التي يمكن أن تحدث بينهم.

ثانياً: جدارات اجتماعية وبناء العلاقات (Interpersonal): وتتضمن خمسة (٥) جدارات، وهي:

- **التركيز على العميل (Client Focus):** وتعكس قدرة القائد على بناء ثقة العملاء في المنظمة اعتماداً على سمعته الشخصية، وعلى توجيه مسار المنظمة الاستراتيجي لتلبية احتياجات السوق والعملاء، وتشجيع العاملين بالمنظمة على التحسين المستمر لجودة الخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء.
- **الحساسية الدبلوماسية (Diplomatic Sensitivity):** وتعني التمتع باللباقة عند التعامل مع الجهات الخارجية (خصوصاً المسؤولين الحكوميين)، والقدرة على الاستماع والإنصات وفهم مشاعر الآخرين غير المعلنة.

- **القدرة على التأثير (Influencing):** وهي القدرة على إقناع الآخرين بشكل أمين ومحترم لتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- **القدرة على التفاوض (Negotiating):** ويقصد بها القدرة على إبرام الصفقات التي تحقق النفع على كلا الطرفين (Win – Win)، والتوصل إلى حلول إبداعية للإشكاليات التي تظهر أثناء التفاوض، والقدرة على استخدام طرق متنوعة للتفاوض وعدم الاقتصار على طريقة واحدة.
- **المعرفة التنظيمية (Organizational Knowledge):** وهي القدرة على معرفة خبايا المنظمة، والهياكل والأطر غير الرسمية بها، والثقافة المؤسسية داخلها، وعلاقة القوة والنفوذ داخلها.
- ثالثاً: جدارات استراتيجية (Strategic): وتتضمن أربعة (4) جدارات، وهي:**
 - **تنمية المواهب (Developing Talents):** وهي قدرة القائد على توفير بيئة عمل تشجع على تنمية القدرات المتميزة داخل المنظمة، وعلى تسهيل النمو الوظيفي لهم، وعلى نقل المعرفة بين هؤلاء وبين المواهب المستقبلية في المنظمة.
 - **توجيه المنظمة (Organizational Alignment):** وتعكس القدرة على توجيه سلوكيات العاملين داخل المنظمة تجاه حاجات وأولويات وأهداف المنظمة بشكل يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وتوجيهها. بمعنى آخر: أن تكون مصلحة المنظمة هي الغالبة على أي مصالح فردية داخلها.
 - **القدرة على بناء شبكة (علاقات استراتيجية Strategic Networking):** ويقصد بها القدرة على بناء والحفاظ على وتدعيم وتقوية شبكة علاقات داخلية وخارجية مع الأطراف وجماعات المصالح المؤثرة على تحقيق المنظمة لأهدافها الاستراتيجية.
 - **التفكير الاستراتيجي (Strategic Thinking):** وتعني القدرة على تنمية وتكوين رؤية كلية للمنظمة، وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها، وتحديد المزايا التنافسية التي يمكن أن تستند عليها المنظمة، وتحديد اتجاهات السوق والصناعة، والاتجاهات التكنولوجية، ووضع الاستراتيجيات المناسبة القادرة على مساعدة المنظمة في اقتناص هذه الفرص والتعامل مع هذه الاتجاهات.

٦. **نموذج الجدارات والمواهب الثماني العظمي Great Eight Competencies:**

- قدم ديف بارترام (Batram , 2005) من خلال مجموعة SHL ثمانية (٨) جدارات يجب أن تتوفر لدى القادة المتميزين والناجحين. تتضمن **هذه الجدارات الآتي:** (Bartram, 2005, P203).
- **القيادة واتخاذ القرارات (Leading and Deciding):** وتعني قيادة المنظمة وتقديم المبادرات واتخاذ القرارات وإعطاء التعليمات وتحمل المسؤولية.
 - **التدعيم والتعاون (Supporting and Cooperating):** وتتضمن تدعيم الآخرين وإظهار الاحترام لهم والاهتمام بالموارد البشري وتنظيمهم في فرق عمل.

- **التفاعل (Interacting):** وتعني الاتصال والتواصل بفعالية وبناء الشبكات الاجتماعية الفعالة، وإقناع والتأثير على الآخرين.
- **التحليل والتفسير (Analyzing and Interpreting):** وتتضمن إظهار قدرات تحليلية للمشكلات والأمور المعقدة داخل المنظمة، وتطبيق الخبرات الشخصية بفعالية.
- **الإبداع (Creativity):** وتشمل الانفتاح على الأفكار الجديدة والبحث عن فرص التعلم، وقيادة ودعم التغيير في المنظمة، ومحاولة حل المشكلات بطرق وأساليب إبداعية ابتكارية، والتفكير الاستراتيجي الشامل.
- **التنظيم (Organizing and Executing):** وتعني التخطيط والعمل بشكل منظم وممنهج، والتوجه بالجودة والاتقان.
- **التكيف (Adapting):** وتتضمن التكيف مع والاستجابة للتغيير، وإدارة الضغوط بفعالية، والتعامل مع التهديدات والمشاكل.
- **الأداء وتحقيق الأهداف (Enterprising and Performing):** وتشمل التركيز على النتائج وتحقيق الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة.

٧. نموذج مجموعة ماكينزي الاستشارية (McHinsey):

- قدمت مجموعة ماكينزي (McHinsey and company 2011) نموذجاً (لجدارات القيادات العليا)، وأوضحت أن الجدارات والمواهب المكونة لهذا النموذج قادرة على تحقيق معدلات نمو استثنائية للشركات التي يتولاها تلك القيادات، فالمجموعة وصفت هذا النموذج والجدارات والمواهب التي يشملها بأنها قادرة على تحقيق مردود وعائد إيجابي على القيادة (Return on Leadership)، ويتكون هذا النموذج من ثماني (٨) جدارات. (Hermann, 2011, P 203)، وهي:
- **التوجه بالنتائج (Results Orientation)** ويعني توجه القائد بالتحسين الدائم في مؤشرات أداء المنظمة، وفي اتخاذ القرارات وتبني المبادرات التي تصب دائماً في صالح تحسين هذه المؤشرات.
 - **التعاون والتأثير (Collaboration and Influencing):** ويقصد بها القدرة على العمل مع الفريق ومع كافة الأطراف المعنية بالمنظمة (سواء داخلياً أو خارجياً)، بالإضافة إلى القدرة على التأثير عليهم وتوجيههم لصالح تحقيق أهداف المنظمة.
 - **قيادة فرق العمل (Leadership Team):** وتشير إلى قدرة القائد على تكوين وتوجيه وإدارة فرق العمل، سواء على المستوى التنفيذي أو المستويات الأقل.
 - **التوجه الاستراتيجي (Strategic Orientation):** ويقصد بها التفكير المستقبلي، وتحديد الفرص المتاحة والمستقبلية، واستغلال موارد المنظمة وتوجيهها لاستغلال هذه الفرص، وأن تتوافر لديه رؤية استراتيجية مستقبلية للمنظمة وتوجيهها الاستراتيجي.

- **التوجه بالعميل (Customer Orientation):** وتعني سعي القائد إلى توجيه المنظمة ومواردها لتحقيق مطالب ورغبات وحاجات العميل، والسعي دائما إلى تقديم منتجات وخدمات جديدة باستمرار للحفاظ على العميل وزيادة ولائه للمنظمة.
 - **قيادة التغيير (Leadership change):** وهي قدرة القائد على قيادة عملية التغيير والتحول الاستراتيجي للمنظمة، وقيادة المنظمة نحو التوجه الاستراتيجي الجديد الذي وضعته.
 - **تطوير قدرات المنظمة (Developing organizational Capability):** ويقصد بها قدرة القائد على تنمية جدارات المنظمة، واستجلاب والحفاظ على وتنمية المواهب القادرة على إضافة قيمة للمنظمة.
 - **استبصار السوق (Market Insight):** وتعني الفهم العميق والجيد والشامل للسوق والصناعة والاتجاهات المتجددة فيه، بهدف التعرف على ما تقدمه هذه الاتجاهات من فرص وما تفرضه من قيود أو تهديدات على الصناعة بصفة عامة، وعلى المنظمة بصفة خاصة.
٨. نموذج مجموعة راسيل رينولدز Russell Reynolds Associates:
- وجد خميس أن مجموعة راسيل رينولدز قدمت (Russell Reynolds Associates) في عام ٢٠١٢ م، ثمانية (٨) جدارات تميز القيادات العليا المتميزين عن نظائهم ذو الأداء المتوسط. ويتكون هذا النموذج من الجدارات والمواهب القيادية التالية:
- **التفكير المستقبلي (Forward Thinking):** ويعني التخطيط للمستقبل والاستعداد له.
 - **أخذ المخاطرة المحسوبة (Calculated Risk Taking):** ويقصد به اتخاذ قرارات وتبني مبادرات تتسم بالخطورة، ولكن المحسوبة وليست المتهورة.
 - **التحيز تجاه الفعل (Biased Toward Action):** وتشير إلى تنفيذ القرارات والوعود والمبادرات، وليس الاكتفاء بالإفصاح عنها أو تبنيها دون تنفيذ.
 - **التفاؤل (Optimistic):** وتعني الإيجابية دائما في النظرة إلى الفرص المتاحة، ومحاولة استغلالها واقتناصها.
 - **القراءة الجيدة للناس (Efficient Reader of People):** البحث الدائم عن فهم الناس، والمناظير المختلفة التي يتعاملون بها، ولكن دون الاستغراق في التحليلات.
 - **الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence):** ويعني إظهار الاهتمام والمشاعر والعواطف للآخرين، ولكن دون فقد السيطرة عليها.
 - **التضمين (Inclusiveness):** ويعني تشجيع مشاركة الآخرين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات، وعدم تهميشهم أو استبعادهم.
 - **قدرات الثقة (Trust):** وتشير إلى إبداء الثقة في الآخرين، ومحاولة استجلاب ثقتهم.

■ ملخص للجداريات القيادية

بعد استعراض لأبرز الادبيات البحثية ونماذج الجداريات القيادية التي تناولت الجداريات القيادية التي تميز القيادات ، وتجعلهم قارين على تحقيق النجاح والتميز في مؤسساتهم ، يمكن تلخيص مضمون هذا الاستعراض وتوضيح أوجه الاتفاق والاختلاف بين تلك النماذج في الجدول التالي :

جدول رقم (٢-٣) ملخص نماذج الجداريات القيادية

الجدارة	نموذج مختبرات أبوت	نموذج مؤسسة سليمان الراجحي الخيرية	نموذج حكومة الامارات	نموذج مجموعة هبي جروب	نموذج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	نموذج الجداريات والمواهب الثماني العظمي	مجموعة مكيثي الاستشارية	مجموعة راسيل رينولدز
التفكير الاستراتيجي	√	√	√	x	√	x	√	√
التوجه بالانجاز	√	√	√	√	√	√	√	x
تنمية الآخرين	x	√	√	√	√	x	√	√
تنمية فرق العمل	x	√	√	√	√	x	√	x
التفكير التحليلي	x	x	x	√	√	√	x	x
بناء العلاقات والروابط	√	√	√	x	√	√	x	x
استبصار السوق والصناعة	√	x	x	x	x	x	√	x
المعرفة التنظيمية	√	√		x	√	√	x	x
التعلم المستمر	√	√	√	x	x	x	x	x
التفكير التحليلي	√	x	x	x	x	x	x	x
اتخاذ القرار	√	x	√	x	x	√	x	x
التدعيم والتحفيز والتعاون	√	x	x	x	x	√	√	x
إدارة الموارد	x	√	x	x	x	x	x	x
قيادة التغيير	x	√	√	x	x	x	√	x
التمكين	x	x	√	x	x	x	x	x
القُدوة الحسنة	x	√	√	x	x	x	x	x
الابداع الفكري	x	x	√	x	x	√	x	x
القدرة على التأثير	x	x	√	x	x	x	x	x

x	x	√	x	x	√	x	x	المرونة
x	√	x	√	√	x	x	x	التأثير
x	√	x	√	x	x	x	x	التركيز على العميل
x	x	x	√	x	x	x	x	الحساسية الدبلوماسية
x	x	x	√	x	x	x	x	القدرة على التفاوض
x	x	√	x	x	x	x	x	القدرة على التكيف
√	x	x	x	x	x	x	x	المخاطرة المحسوبة
√	x	x	x	x	x	x	x	التفاؤل
√	x	x	x	x	x	x	x	الذكاء العاطفي
x	x	x	x	√	x	x	x	المبادرة
√	x	x	x	x	x	x	x	الانحياز للفعل
√	x	x	x	x	x	x	x	فهم الآخرين
√	x	x	x	x	x	x	x	القدرة على جلب الثقة

المصدر : إعداد الباحث

يتضح من العرض السابق ان هناك مجموعة من الجدارات القيادية التي اتفقت عليها أغلب الدراسات وهي جدارة التفكير الاستراتيجي ، التوجه بالانجاز ، تنمية الآخرين ، تنمية فرق العمل بالإضافة الى مجموعة أخرى من الجدارات التي ترى كل منظمة ضرورة توافرها في القيادات العاملين بها . ويرى الباحث ان نماذج الجدارات القيادية الى تم تقديمها هي عبارة عن نماذج عامة يتم تحديدها من قبل كل منظمة طبقا لطبيعة السياق الذي تعمل فيه أو الطريقة التي تعمل بها ، وتختلف تلك الجدارات طبقا للظروف والمتغيرات التي تمر بها المنظمة والاهداف المطلوب تحقيقها وبالتالي فمن الملائم ان تحدد كل منظمة نموذج الجدارات القيادية الخاص بها .

خامساً: نموذج مقترح من وجهة نظر الباحث للجدارات القيادية:

بعد استعراض أبرز الأدبيات والكتابات والدراسات البحثية والنماذج التي قدمت للجدارات القيادية فان الباحث يقترح مجموعة من الجدارات القيادية التي يرى ضرورة توافرها في أي قائد، وهي:

أ- **التفكير الاستراتيجي:** القدرة على خلق وبلورة رؤية واضحة للمستقبل ومتسقة مع أهداف المنظمة وذلك من خلال استقراء وفهم وتحليل الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية (PEST) وجميع المعطيات والمتغيرات المؤثرة بشكل عام وكذلك القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT Analysis) وتحليلها وكيفية التعامل معها، وكذلك يجب أن يكون له القدرة على إعداد الخطط الاستراتيجية للمنظمة، وأن يشاركها مع فريق العمل وكذلك

متابعة تنفيذها وبشكل مستمر ودوري للوقوف على مستويات الأداء المحققة منها، وكذلك القدرة على تبني وتشجيع الأفكار البناءة بالتعاون مع فريق العمل من أجل إحداث تغيير يستهدف صالح المنظمة، وكذلك قدرته على تحليل أى انحرافات عن المستهدف وتحليل أسبابها وإيجاد طرق لمعالجتها وتقادي أي انحرافات عن المستهدف مستقبلاً.

ب- **التنمية المستدامة:** القدرة على تبني وترسيخ وتنمية فكر التنمية المستدامة داخل فريق العمل من خلال تعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة، وتبني المبادرات التي تستهدف تحقيق نمو مستدام، وذلك في إطار التوجهات الاستراتيجية وخطط المنظمة في هذا الشأن، وتشجع فريق العمل على المشاركة بهذه المبادرات.

ج- **بناء شبكة علاقات استراتيجية:** ويقصد بها القدرة على بناء والحفاظ على وتدعيم وتقوية شبكة علاقات عمل قوية وشركات استراتيجية مع جميع الأطراف المتعامل معهم لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية.

د- **تشكيل وإدارة فرق العمل:** القدرة على بناء فريق عمل قوي (وضع الشخص المناسب في المكان المناسب)، ومعرفة المهارات الخاصة بكل اعضاء والعمل على تطويرها وتنميتها بالتوجيه والتدريب وكذلك العمل على تنوع خبراتهم طبقاً لمساراتهم الوظيفية وتوظيفها بالطريقة المثلى، والعمل على تمكينهم وتحفيزهم وخلق روح المنافسة الشريفة، وبث روح التعاون والمشاركة، وبناء وتطوير أدوات الثقة بينهم، وإطلاق الفرص أمامهم للإبداع والتطوير والإنجاز، والاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية الخاصة بأعضاء الفريق.

هـ- **التواصل والتمكين:** القدرة على بناء استراتيجية تواصل فعالة وواضحة مع فريق العمل والإنصات باحترام للأفكار والاستفسارات والأفكار الجديدة، وترسيخ سياسة الباب المفتوح ومنح العاملين الثقة والسلطات والصلاحيات في حدود اختصاصاتهم بما يمكنهم من حل المشكلات واتخاذ القرارات بالسرعة والدقة المناسبين، مع توفير ظروف وبيئة عمل آمنة وصحية.

الفصل الثالث

الاستثمار في رأس المال البشري

ويتضمن مبحثين :-

- المبحث الأول: رأس المال البشري
- المبحث الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري والعائد منه

الفصل الثالث

الاستثمار في رأس المال البشري

مقدمة:

تواجه المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة يومًا بعد يوم أخطر وأعظم التحديات، مما يهدد بقاءها في عالم الأعمال، وقد أفرزت هذه التحديات سعي المؤسسات إلى تبني فكر اقتصادي جديد؛ هو الاهتمام المتزايد بالاستثمار في رأس المال البشري، بالإضافة إلى اهتمام المؤسسات باتجاهات التطور والإبداع والابتكار، والاعتماد على أفكار وخبرات العاملين بالمؤسسة، كثيرًا ما تحولها من الخسارة إلى الربح، ومن المحلية إلى العالمية، حيث أصبحت تنمية وتطوير العنصر البشري من الأمور المؤثرة في رؤية المؤسسة وفي رسم استراتيجيتها.

ويتناول هذا الفصل توضيح ومناقشة الاستثمار في رأس المال البشري من خلال المباحث

التالية:

المبحث الأول: رأس المال البشري، ويتناول بالتوضيح:

أولاً: رأس المال البشري كأحد مكونات رأس المال الفكري.

ثانياً: تعريف رأس المال البشري.

ثالثاً: عناصر رأس المال البشري.

رابعاً: خصائص رأس المال البشري.

خامساً: علاقة رأس المال البشري وممارسات إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري والعائد منه، ويتناول بالتوضيح:

أولاً: ماهية الاستثمار في رأس المال البشري (المفهوم والأهمية).

ثانياً: أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري.

ثالثاً: نظريه الاستثمار في رأس المال البشري.

رابعاً: قيود تطبيق المفاهيم الاقتصادية للاستثمار في رأس المال البشري.

خامساً: اعتبارات الاستثمار في رأس المال البشري.

سادساً: مكونات الاستثمار في رأس المال البشري.

سابعاً: قياس رأس المال البشري.

ثامناً: العائد من الاستثمار على رأس المال البشري.

تاسعاً: العلاقة بين الجدارات القيادية والعائد من الاستثمار على رأس المال البشري.

المبحث الأول

رأس المال البشري

أولاً: رأس المال البشري كأحد مكونات رأس المال الفكري:

أصبحت المعرفة المتوافرة بالمنظمة ميزة تنافسية لها تميزها عن غيرها من المنظمات، وتتمثل المعرفة في توافر الأفراد الذين لديهم معلومات، معرفة مخزنة، تقنيات مختلفة.

ونتيجة لذلك؛ فإن المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تقوم باستقطاب واختيار وتطوير وتنمية الأفراد العاملين بها، والذين يمكنهم قيادة هذه المنظمات، كما أن المنظمات الناجحة هي المنظمات التي تهتم بعملائها وحاجاتهم ورغباتهم، وتستغل فرص التقنيات المختلفة الموجودة بالبيئة المحيطة بها، ولذلك فإن التحدي الرئيسي أمام المنظمات اليوم هو التأكد من توافر الأفراد المهرة المتميزين وتدريبهم وتطويرهم وتنمية مهاراتهم.

كما أن التطورات والتغيرات في البيئة أدت إلى التحول من التركيز على الأموال باعتبارها أهم الأصول في المنظمة إلى أن المعرفة هي أهم وأعظم المدخلات لنجاح المنظمة. فالمحاسبة التقليدية كانت تركز على الأصول المادية القابلة للتحول إلى نقدية خلال دورة النشاط مع إهمال بعض الأصول غير الملموسة أو المعنوية المتمثلة في النظم الداخلية، العملاء، رأس المال الفكري، هذا التحول أدى إلى إدراك الباحثين لأهمية الاستثمار في العنصر البشري وزيادة معرفته كغيره من الأصول غير الملموسة الأخرى مثل سمعة المنظمة، المناخ التنظيمي، الرضا الوظيفي، خدمة العملاء، الابتكار والإبداع.

ويلعب رأس المال الفكري بعناصره المختلفة دوراً مهماً في نجاح المنظمات في الوقت الحاضر، حيث إنه يميز المنظمات التي يمكنها تقديم منتجات جديدة، وبشكل أفضل مع تقديم ابتكارات لمنتجاتها وخدماتها بمعدلات سريعة، ويؤكد ذلك ما ظهر من نتائج استقصاء رؤساء مجالس إدارة المنظمات كبيرة الحجم في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أكدوا أن رأس المال الفكري يعتبر أكثر الأصول أهمية، ويعد أساس النجاح في القرن الحادي والعشرين. (طه، ٢٠١٣م).

ويمكن تعريف رأس المال الفكري بناءً على التعريف الذي قدمته منظمة التعاون والتطوير الاقتصادي (1999) بأنه: "القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة لمنظمة معينة: رأس مال تنظيمي (هيكل) ورأس مال بشري ويمكن أيضاً فهم رأس المال الفكري في منظمة معينة على أنه الفرق بين القيمة السوقية - كما تعبر عنها قيمة الأسهم في السوق - والقيمة الدفترية لأصول المنظمة ويتضح أن رأس المال الفكري يتكون من رأس المال الهيكلي ورأس المال البشري".

ويقصد برأس المال الهيكلي المعرفة التي تظل باقية في المنظمة بعد أن يتركها أعضاؤها سواء بشكل مؤقت أو بشكل نهائي، ويكون مخزوناً في قواعد بيانات، ومستندات، وبرامج جاهزة، ومكون

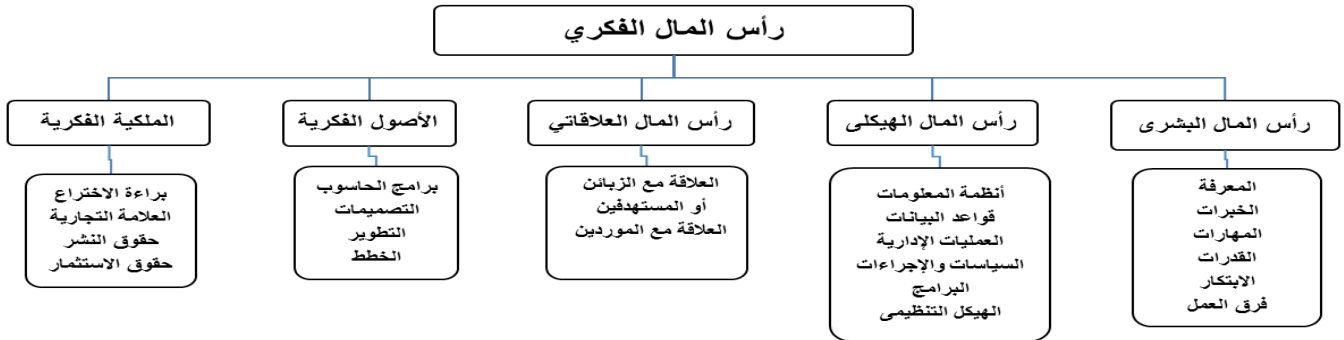
مادي للحاسب الآلي وهياكل تنظيمية، أما رأس المال البشري فيقصد به العاملون وما يملكونه من معارف، ويقصد برأس مال العملاء الذي يدخل ضمن رأس المال الهيكلي المعرفة والعلاقات المتصلة بالعملاء K. ويعتبر رأس المال التنظيمي الجانب الآخر من رأس المال الهيكلي، وهو يشمل رأس المال الابتكاري - براءات الاختراع، وتراخيص الإنتاج - ورأس مال العمليات والذي يقصد به المعرفة المتصلة بعمليات المنظمة. (طه جابر، ٢٠١٣م).

ويعتبر رأس المال البشري مكون من مكونات رأس المال الفكري كالتالي:

- يتكون رأس المال الفكري من العناصر التالية (شيماء، ديه، ٢٠١٣م):
 - الأصول البشرية (رأس المال البشري): هي المعرفة المحفوظة في ذهن العامل الفرد، والتي لا تملكها المنظمة بل هي مرتبطة بالفرد شخصياً، وتتمثل في المهارات، الإبداع والخبرات...
 - الأصول الفكرية: وهي المعرفة المستقلة عن الشخص العامل وتملكها المنظمة، أو هي مجموع الأدوات وتقنيات مجموعة العمل المعروفة والمستخدمة للمساهمة في تقاسم المعلومات والمعارف في المنظمة، ومن أمثلة الأصول الفكرية: الخطط، التصميمات الهندسية وبرامج الحاسب الآلي.
 - رأس المال الهيكلي: ويضم القدرة الهيكلية على تحريك وتطوير المبادرات، من خلال الأخذ بالاعتبار التوقعات الجديدة والاعتراف بالأفكار الجديدة والمفاهيم والأدوات المتكيفة مع التغيير. والتي تشمل الثقافة، النماذج التنظيمية، والعمليات والإجراءات.
 - الملكية الفكرية (رأس مال التجديد): وتضم العناصر التي تسمح للمنظمة بالتجديد وكذا ما يمكن حمايته قانونياً، مثل: براءات الاختراع، العلامات التجارية، حقوق الاستثمار، المواهب الخاصة بالنشر والمؤتمرات، وتعمل المنظمات في مجال الصناعة على امتلاك المزيد من الملكية الفكرية لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق.
 - رأس مال العلاقات: وهو يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها ومنافسيها.

ويظهر من الشكل التالي مكونات رأس المال الفكري:

شكل (٣-١) مكونات رأس المال الفكري



المصدر : شيما، دبه، (٢٠١٣م)، " دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية " كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة قاصدي مرباح.

ثانياً: تعريف رأس المال البشري:

يعتبر رأس المال البشري أحد مكونات رأس المال الفكري والذي يتصف بخاصية مهمة، وهي أن المنظمة تحصل على مساهماته في العمل بدون أن تمتلكه بشكل مباشر مما يضيف درجة من عدم التأكد بنسبة لاستخدامه، ويقصد برأس المال البشري المعرفة والمهارات، بالإضافة إلى القدرات الذاتية لتحديد وإيجاد مصادر المعرفة والمهارات التي لا يمتلكها الأفراد حالياً، وهو ما يطلق عليه المديرون أحياناً المبادأة أو الابتكار أو قدرات المنظمة. (طه عاطف، ٢٠١٣م).

ويسرد الباحث مجموعة من التعريفات التي تناولت هذا المفهوم:

يعرف تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام (٢٠٠٣م) رأس المال البشري بأنه هو: "النواة الصلبة لرأس المال الفكري". (تقرير التنمية الإنسانية العربية، ٢٠٠٣م، ص ٩٠). يبين هذا التعريف أن رأس المال البشري هو عنصر من رأس المال الفكري، وأنه المركز الأساسي له. ويعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي رأس المال البشري بأنه هو: "كل ما يزيد من إنتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبونها من خلال العلم والخبرة". (التنمية الإنسانية العربية، ٢٠٠٣م، ص ٩٠).

أما ديفيد هاريسون فيقول في كتابه "الموارد البشرية كثرة للأهم" (١٩٧٣م): "إن الموارد البشرية وليس رأس المال ولا الدخل ولا الموارد المالية هي التي تشكل القاعدة الرئيسية لرفاهية وغنى الشعوب". (الوراقي، ٢٠١٦م، ص ٧٦).

أما عادل حرجوش المرجى وأحمد على صالح فعرفها بأنها مجموعة القدرات والخبرات والمهارات البشرية المتباينة في مستوى أدائها العاملة في المنظمة حالياً، أو التي ستتهيئ للعمل أو المعطلة منها بسبب حوادث وإصابات العمل والإجازات أو الغياب اللاإرادي، والتي ينطبق عليها الحد الأدنى من وصف ومواصفات الوظيفة على أقل تقدير، وتقع عليها مسؤولية تنفيذ الأهداف العامة للمنظمة. (المفرجي، ٢٠٠٣م، ص ٩).

كما وجد المفرجي أن رأس المال البشري يعرف للمجتمع من قبل (Theodor Schultz) على أنه: "مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها لاستغلال مجمل الموارد الاقتصادية؛ إذ أنه يمثل "المجموع الكلي الكمي والنوعي من القوى البشرية المتاحة في المجتمع، أما الجانب النوعي فإنه يمثل الكفاءات الذهنية وأيضاً المستويات العلمية للسكان، وأنه من خلال المستوى التعليمي يتم التحديد للجانب النوعي والذي يرتبط بالخبرة والمعرفة. وبالنسبة للجانب الكمي فيتم حسابه من خلال الحجم الكلي للسكان".

كما أكد الوراقي أن مفهوم (Schultz) للاستثمار في رأس المال البشري يسهم مساهمة كبيرة في مجال الاقتصاد، حيث أشار إلى ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه. فمن وجهة نظر (Schultz) فإن هذا النوع من الاستثمار يمكن أن يكون من أهم السمات المميزة للنظام الاقتصادي.

وقد بنى (Schultz) مفهومه لرأس المال البشري على ثلاثة فروض أساسية:

أ- النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، يرجع أساساً إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري.

ب- يمكن تفسير الاختلاف في الإيرادات، وفقاً للاختلاف في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.

ج- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي. ويشير مصطلح رأس المال البشري في أدبيات علم الاقتصاد إلى القدرات المنتجة للأفراد (BAKER, 1964) ومنها المهارات والخبرات والمعرفة التي لها قيمة اقتصادية بالنسبة للمنظمات / الشركات باعتبار أنها تجعلها أكثر إنتاجية وقدرة على التكيف، ومن ثم فإن الأفراد يشكلون رأس المال البشري للمنظمات/ الشركات، ورأس المال البشري شأنه شأن بقية الأصول، يمثل قيمة بالنسبة للسوق، وما يميزه عن بقية الأصول هو أن القيمة المتوقعة له يمكن تحقيقها كاملة بتعاون الأفراد فقط. (أبو الجدائل، ٢٠١٢م، ص ٩٧).

ويرى (العربي - ٢٠٠٧م) أن تعريف منظمة اليونسيف لمفهوم رأس المال البشري هو الأقرب للصحة حيث إنه: "المخزون الذي تمتلكه دولة ما من السكان الأصحاء المتعلمين الأكفاء والمنتجين، والذي يعد عاملاً رئيسياً في تقدير إمكانياتها من حيث النمو الاقتصادي وتعزيز التنمية البشرية".

وأوضح (العربي) أن تعريف منظمة اليونسيف لرأس المال البشري هو تعريف إستراتيجي؛ إذ أنه لا يأخذ في اعتباره التغيرات الموجبة أو السالبة التي تطرأ على هذا الرصيد عبر الزمن. (العربي، ٢٠٠٧م، ص ٥٥).

• لذا فإن مفهوم رأس المال البشري لا بد وأن يتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية:

- ١- الرصيد المتراكم في لحظة زمنية معينة من الأفراد في قوة العمل، الأصحاء والمؤهلين والمنتجين.
 - ٢- مدى الاستفادة أو عدم الاستفادة من هذا الرصيد المتراكم من رأس المال البشري.
 - ٣- الاستثمارات والتدفقات التي تؤدي إلى زيادة هذا الرصيد في المستقبل.
- ويتفق الباحث مع (العربي) إذ أن رأس المال البشري لا بد له من تكوين على مدار مدة زمنية معينة، فرأس المال المادي لا يحدث من فراغ وإنما هو ثمرة مجهود وعمل ليصبح ذو قيمة سواء كان رأس المال من الآلات أو المال أو المصانع، وكذلك رأس المال البشري فلا بد له أيضاً من تكوين على مدار فترة زمنية معينة، سواء كان ذلك التكوين تعليمي أو صحي أو ثقافي وحضاري.
- وهناك العديد من الباحثين الذين عرفوا رأس المال البشري كما يلي:

جدول (٣-١) تعريف رأس المال البشري

اسم الباحث	التعريف
(Becher, 1993)	هو المعرفة والمهارات والامكانيات والخصائص المختلفة الكامنة في الأفراد التي لها صلة وارتباط بالنشاط الاقتصادي.
(OECD, 1998)	رأس المال البشري يشمل المعرفة والمهارات والقدرات المتجسدة في الافراد والمرتبطة بالنشاط الاقتصادي.
Bernadette, (1999)	المهارات والمعرفة التي يمتلكها العاملون والمستخدمون بالشركة، ويعتبر هذا المكون من أكثر المكونات إشكالية من حيث عملية القياس بالنسبة للمختصين في المحاسبة حيث لا يتلاءم هذا المكون مع نماذج التكلفة الجارية والتاريخية.
(Karl-Erik Sveiby, 2001)	أن رأس المال البشري يتمثل في مستوى التعليم، الخبرة، معارف العاملين، روح الابتكار القيم والتدريب.
(Kauffman & Josefek, 2002)	"خزين المعرفة والمهارات والقدرات الموجودة لدى الأفراد تكون نتاج الاستثمار الداخلي للثقافة والتدريب والخبرات".
(Bontis, 2004)	رأس المال البشري بأنه المعرفة والتعليم والجدارات التي يمتلكها الأفراد في المجتمع والتي يستخدمونها في تحديد المهام والأهداف الوطنية، وعند قياس رأس المال البشري لشعب من الشعوب فإنه من المهم جداً اختبار النظام التعليمي بشكل شامل لأن التعليم هو المكون الأول لرأس المال البشري.
(ديرلوف، ٢٠٠٩م)	هو المعرفة التي يمتلكها العاملون ولا تمتلكها المنظمة، أي ما هو مستقر داخل رؤوس الموظفين ويعبر عنه بكافة الأفراد العاملين في المنظمة والذين يمتلكون خبرات ومعارف متراكمة، ولديهم مهارات وقدرات إبداعية وابتكارية.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر التالية (دهان، ٢٠١٢م)، (أبو الجدائل، ٢٠١٢م)، (المفرجي، ٢٠٠٣م)، (شيماء، ٢٠١٣م).

وبشكل عام؛ فإنه يمكن تعريف رأس المال البشري بأنه مجموعة من القدرات والخبرات والمهارات والمعارف البشرية المكتسبة خلال مراحل الحياة. وبشكل مختصر يمكن القول إن كافة مساهمات الباحثين في هذا المجال تربط رأس المال البشري بمجموع الكفاءات والمهارات والمعارف التي يمتلكها العاملون في منظمة ما، والتي لها تأثير مباشر على تحقيق أهداف المنظمة والرفع من أدائها. ومن التعاريف السابقة الذكر نستطيع أن نستنتج أن رأس المال البشري يتكون من جزأين أساسيين: جزء فطري وجزء مكتسب:

- الجزء الفطري يعبر عن الاستعدادات الجسمية والعقلية الفطرية التي تولد مع الفرد.
- الجزء المكتسب وهو الجزء الأهم في رأس المال البشري فيعبر عن مجمل المعارف والكفاءات والمؤهلات والقدرات الجسمانية والخبرات والتجارب المكتسبة.
- وتبدأ عملية اكتساب المعارف والمؤهلات والكفاءات والخبرات والتجارب من ميلاد الفرد إلى وفاته؛ فهي عملية تمتد مدى الحياة، وتتطور عبر مراحلها المختلفة من خلال (دهان، ٢٠١٢م):
- العائلة ودور الحضانة، وكل الهياكل التي تستقبل الأطفال قبل سن الدراسة.
- النشاطات الرسمية للتعليم والتكوين بكل مراحله في المؤسسات التعليمية الرسمية بكل أنواعها ومراحلها: التعليم التحضيري، التعليم الابتدائي والثانوي، التعليم المهني والتقني، والتعليم الجامعي.
- التكوين والتدريب في مكان العمل.
- الحياة اليومية للفرد وعلاقته الاجتماعية.

وهنا ينبغي أن نفرق بين مفهومين:

مفهوم تنمية الموارد البشرية وهذا يعنى توفير احتياجات الأفراد وتلبية احتياجاتهم والاهتمام بهم من وجهة نظر اجتماعية شاملة.

مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري وهذا يعنى تخصيص الإنفاق على الأفراد من القوة العاملة بما يحقق عائداً اقتصادياً يتمثل في الناتج الحدى الذي يضيفه العنصر البشري إلى الإنتاج.

ثالثاً: عناصر رأس المال البشري:

تتمثل أهم عناصر رأس المال البشري فيما يلي (حمداوي، ٢٠٠٤م، ص ٢٥: ص ٢٦):

أ. **المهارات:** هي مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، وتشير المهارة إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه، ويمكن قياس مهارات الفرد وقدراته قبل توظيفه لمعرفة مدى التوافق بين خصائص الفرد المرشح والخصائص والمواصفات المطلوبة في المتقدم للعمل، ومن أمثلة المهارات المطلوبة: القدرة على التحليل والتكيف والابتكار والقدرة على التكوين... إلخ.

ب. **الكفاءات:** تجمع الكفاءة بين المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص المحصلين على المهارات اللازمة للقيام بالعمليات الإنتاجية، والتحويلية المختلفة في إطار وظائفهم كما توجه تصرفاتهم إيجابياً عبر البرامج التكوينية المختلفة.

رابعاً: خصائص رأس المال البشري:

يتميز رأس المال البشري بخصائص رأس المال غير الملموس، فهو رأس مال غير ملموس، ومن الصعوبة قياسه بدقة، سريع الزوال والفقْدان، يتزايد بالاستعمال، يمكن الاستفادة منه في مراحل أخرى وفي عمليات مختلفة في الوقت نفسه، يتجسد في أشخاص لديهم الاستعداد لحمله، كما أن له تأثير كبير على المنظمة.

وقد ذكر الرشدان، جملة من خصائص رأس المال البشري، وهي (الرشدان، ٢٠٠٥م، ص

(٣٣):

- إن رأس المال البشري لا يمكن فصله عن مالكه.
- إن رأس المال البشري ليس منتجاً فقط للسلع والخدمات، بل يستهلكها أيضاً.
- إن لرأس المال البشري بعض الأفضليات والحاجات التي يتطلب إشباعاً والتي لا توجد في رأس المال المادي.
- إن إنتاجية العمل في رأس المال البشري لا تتوقف فقط على النواحي التقنية، بل هناك البواعث والدوافع والحوافز الفردية الذاتية والخارجية معاً.
- لا يمكن استخدام رأس المال البشري كوقاية ضد الأفكار وغموض المستقبل وخاصة في حالة غياب أنظمة التأمين الاجتماعي وفي حالة الأمراض والعلل أو العاهات الدائمة.
- بوقاة الإنسان، يتلشى رأس المال البشري "باستثناء الاختراعات المسجلة بأسماء أشخاص معينين واستخدامها من بعدهم (على عكس رأس المال المادي الذي يمكن أن يحول إلى مواد أولية من جديد بعد أن يباع كنفائات أو خردة".

وفي السياق نفسه، يشير دهان إلى خصائص أخرى لرأس المال البشري وهي: (دهان،

(٢٠١٢م):

- يتكون رأس المال البشري من جزأين: جزء فطري وجزء مكتسب.
- المعارف والكفاءات تعد المركبات الأكثر أهمية في رأس المال البشري، ويمكن أن تصنف من حيث نوعية المعارف والمؤهلات والكفاءات إلى صنفين أساسيين، هما رأس مال بشري عام ورأس مال بشري خاص.
- يتطور رأس المال البشري بالاستعمال والخبرة في مجال العمل، أو عن طريق التكوين والتعميم بكل أنواعه.
- يتعرض رأس المال البشري للتقادم ويحتاج للتجديد.
- يختص رأس المال البشري بالفرد الذي يكتسبه.
- يعتبر رأس المال البشري مصدرًا أساسيًا من مصادر الدخل.

ويضيف لفته، (لفتة، جواد، ٢٠١١م، ص ٥٠) خصائص أخرى تميز رأس المال البشري،

وهي:

- لا يمكن نقل حقوق ملكية رأس مال البشري.
- الاستثمارات في رأس المال البشري هي استثمارات في التعميم وزيادة التأويل، والتطوير والصحة الجسدية والنفسية.
- لا يمكن قياس تغيرات رأس المال البشري، الحاصلة نتيجة لتغير النفقات، بنفس دقة تغيرات رأس المال المادي.
- العطاء المتوقع من رأس المال البشري يخضع بدرجة كبيرة للإنسان نفسه، طلباته الشخصية، قدراته، معارفه، ومهاراته، صحته الجسدية والنفسية.
- رأس المال البشري ليس فقط معرضاً للاندثار المادي والمعنوي، كما هو شأن رأس المال المادي، ولكنه أيضاً قادر على التراكم بمفهوم رأس المال.

خامساً: علاقة رأس المال البشري وممارسات إدارة الموارد البشرية:

أكد طه أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تمثل الأدوات الأساسية للتعبير عن الاستثمار في رأس المال البشري، واختلاف خصائص تلك الممارسات ينعكس ويغطي صورة عن اختلاف مستويات الإنفاق الاستثماري في رأس المال البشري.

ويوضح مفهوم رأس المال البشري أن المنظمات تستطيع بذل مجهود ملائم لتحديد مستويات المهارة، كما تستطيع تلك المنظمات استرداد الاستثمار الأصلي من خلال الإنتاجية المرتفعة والتدريب الأقل، كما يكون من المتوقع بذل مجهودات أكثر لتوسيع قاعدة الاختيار وزيادة معدلاته، فضلاً عن ارتفاع تكلفة الاختيار مع استغراقه لوقت أطول، وبصفة عامة فإن المجهودات الإضافية لرفع كفاءة الاختيار سوف يتم تغطيتها من الحصول على مرشحين للعمل ذوي مهارات أعلى.

وبالنسبة لممارسات التدريب فإن التدريب تقليدياً كان تركيزه الأساسي على نظرية القدرات الإنسانية حيث تقوم المنظمات بالاستثمار في تطوير المهارات عندما يكون هناك توقع بزيادة إنتاجية العامل حتى يمكن تغطية تكلفة التدريب، فإن ممارسات التدريب في المنظمات التي لا تتبنى مفهوم رأس المال البشري هي ممارسات محدودة وغير رسمية وغير مهيكلة، ويتطلب مفهوم رأس المال البشري عمالة أكثر مهارة وتعدداً، وللوصول إلى ذلك فإن الحاجة ماسة إلى ممارسات تدريب أكثر رسمية وتدريب شامل ومستمر ومنظم، فضلاً عن برامج التدريب الأكثر هيكلية لتعميق وصقل المهارات، ومن المحتمل أن يشتمل التدريب على عدد أكبر من العاملين، فضلاً عن شموله على مهارات أكثر تعدداً، وستغطي تكلفة التدريب من المساهمات المتوقعة والناشئة عن التطور المهاري للعاملين في الأجل الطويل، فضلاً عن التأثير الإيجابي على الإنتاجي.

ويعتمد الإنفاق الاستثماري في تطوير العمالة على الأثر الاقتصادي أو الإيراد الحدى لأداء العاملين كما أبرز مفهوم رأس المال البشري، فضلاً عن توافر الإبداع والمرونة في العمال، كما يتطلب اكتشاف الطرق الإبداعية من قبل العاملين للتخلص من الروتين، وإذا ما تم تطبيق مفهوم رأس المال البشري فإن مقومات الجوانب الإبداعية والمرونة سوف تتوافران في العنصر البشري إلا أن تقييم أداء ورقابة العمل ربما تكون أكثر تعددًا بسبب كبر الأثر الاقتصادي لأدائهم، والرقابة تصبح أكثر أهميته، ولهذا ستكرس الإدارة وقت أطول للحصول على التغذية المرتدة ومناقشة المشاكل وتحديد الأنشطة التي تحتاج إلى تطوير، كما يكون من الأفضل مشاركة العمال في وضع الأهداف مع تبني المدخل المستقبلي لتخطيط الأداء.

المبحث الثاني

الاستثمار في رأس المال البشري والعائد منه

مقدمة:

يعتبر الاستثمار في رأس المال البشري من أهم القضايا وأكثرها إلحاحًا باعتبارها العملية الضرورية لتحريك وصل وصياغة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العملية والعلمية والفنية والسلوكية فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو مبادئ أو فلسفات تزيد من طاقته على العمل والإنتاج وهي أيضًا وسيلة تدريبية تزوده بالطرائق العلمية والأساليب المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل، كما أنها وسيلة فنية تمنحه خبرات إضافية ومهارات ذاتية تعيد وصل قدراته العقلية ومهاراته اليدوية، إضافة إلى كونها وسيلة سلوكية تعيد النظر في مسلكه الوظيفي والاجتماعي، وأن الدعائم الأساسية والمقومات الرئيسية لهذه العملية هي التربية، التعليم، التدريب، تنمية القدرات. (أحمد، ٢٠١٠م).

كما أكد "الفريد مارشال (MARSHALL. A) أهمية الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره استثمارًا وطنيًا وفي رأيه أن أعلى أنواع رأس المال قيمة هو رأس المال الذي يستثمر في الإنسان، إذ عن طريق الإنسان تتقدم الأمم، والاقتصاد ذاته ذو قيمة محدودة إن لم يستغل في سبيل التقدم وذلك عن طريق القوى البشرية التي تحول الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة تحقق التقدم المنشود. (محمد، ٢٠١٥، ص ١: ص ٤٠).

وأصبح موضوع الاستثمار من الموضوعات التي تحتل مكانة مهمة وأساسية في أولويات الدراسات الاقتصادية والمالية والمصرفية والإدارية وغيرها من التخصصات التي تهتم بالتطورات الهيكلية التي شهدتها المجتمعات المتقدمة.

هذه التطورات صاحبها تطور مماثل في دراسة الاستثمار ومجالاته المختلفة، لذا تظهر أهمية دراسة هذا الموضوع خصوصًا الاستثمار في رأس المال البشري الذي يعد من أهم موارد الاقتصاد الوطني، وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها أي منظمة؛ إذ لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون رأس المال البشري الذي يجب على المنظمة أن تسعى جاهدة للاهتمام به، والاستثمار في تنمية مهاراته وكفاءته لتكون قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وتساعد في مواجهة التغيرات والتحديات. (الزاید، ٢٠١٢م، ص ٩٢٣: ص ٩٥٦).

وبما أنه أصبح ينظر إلى المورد البشري كرأس مال فمن الضروري أن يتم استثماره لتحقيق عائد، وهذا الاستثمار يختلف عن الاستثمار في الأصول المادية التي يكون عائدها سريعاً ومتناقصاً، في حين أن الاستثمار في رأس المال البشري يكون عائده بطيئاً ومتزايداً وذلك نتيجة طول الفترات التي يستغرقها في التعلم والتدريب والتكوين وارتفاع التكاليف المتعلقة به. (حسين، ٢٠١٤م، ص ٧٧).

والاستثمار في رأس المال البشري هو عملية إنفاق مالي حالي على تكوين وتعليم المورد البشري، لأجل جني نتائج التعلم في إضافة قيم صافية جديدة ومستمرة للمؤسسة عن طريق التميز والإبداع والابتكار في الإنتاج أو تقديم الخدمات، وهذا المورد لا ينضب بل هو عطاء مستمر. (كلثوم، ٢٠١١م، ص ٨٣).

كذلك فإن الاستثمار في رأس المال البشري هو: "الإنفاق على المجالات التي تسهم في بناء الإنسان بدنياً وعقلياً ومهارياً، وذلك من طفولته وحتى خلال حياته الإنتاجية، ومن أهم مجالات الاستثمار في رأس المال البشري هو الإنفاق على الصحة والتعليم والتغذية والتكوين". (علي، ٢٠١٩م، ص ٣٣).

وإن المعلومات التي يمتلكها الفرد ومدى استعداده عن طيب خاطر في إشراك الآخرين فيها هي أساس خلق القيمة المضافة في المؤسسة، مما يلقي على الإدارة مهمة الاستثمار في رأس المال البشري وذلك من خلال تعليمه وتدريبه على استخدام المعلومات التي يمتلكها وتحويلها إلى حلول وأفكار إبداعية بحيث يسهم الجميع في تنفيذها (INTEC, 2004, P 175)، إضافة إلى السهر على المحافظة على صحته وتأمين بيئة عمله وضمان كل ما يساعده على العمل وتحقيق قيمة مضافة عالية.

وحتى تتجح المنظمات في الاستخدام الفاعل وتعظيم رأس المال البشري فإنه ينبغي أن تستخدم مؤشرات فعالة قادرة على قياس رأس المال البشري من حيث الكمية ومن حيث النوعية، ومن حيث استخدام رأس المال البشري، وأن تكون هذه المؤشرات قادرة على قياس الفروق في الجوانب (الكمية والنوعية والاستخدامات) من مرحلة زمنية إلى مرحلة زمنية أخرى، ويفضل استخدام مؤشرات عالمية في إجراء مثل هذه المقارنات (أبو فارة، ٢٠٠٨، ص ٤٠).

وعليه؛ سيتم في هذا الفصل إبراز الإطار النظري العام لعملية الاستثمار في رأس المال البشري: المفهوم، الأهمية، النظريات وطرق القياس.

أولاً: ماهية الاستثمار في رأس المال البشري:

قبل الحديث عن مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري نُعرج على مفهوم الاستثمار (Investment) والذي هو عبارة عن " الأصول الرأسمالية المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية لتحقيق عوائد اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية أو علمية على أن تُقِيم القيم الحقيقية للأصول الرأسمالية في المستقبل بأعلى من قيمتها مع التأكد من البقاء ضمن هامش المخاطر المتوقع. ويختلف الاستثمار في اللاملموسات عن الاستثمار التقليدي من ناحية الموضوع، فالأخير يهتم بالأموال، أما الأول موضوعه كل ما هو غير ملموس ويمثل أصولاً وموارد أساسية بالنسبة للمؤسسة كالمعارف والكفاءات.

ومن ناحية أخرى يكمن الاختلاف في درجة المخاطرة التي تكون أكبر بالنسبة للاستثمار في

رأس المال البشري كون المعرفة والكفاءات ليستا ملكا للمؤسسة، ويمكن أن أفقدهما في أي وقت، ويعد هذا أيضًا سببًا في عدم تقبل إمكانية قياس رأس المال البشري، غير أن المؤيدين لفكرة القياس اقترحوا مجموعة من الطرق لقياسه سيتم توضيحها بعد التعرف على بعض الجوانب المتعلقة بعملية الاستثمار في رأس المال البشري. (المعاينة، ٢٠١٤م).

أ- مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري:

تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية في السنوات الأخيرة ليصبح إدارة رأس المال البشري، ويقوم مفهوم رأس المال البشري على أن الموظف مجموعة من المعارف، والمهارات، والإمكانيات والقدرات، وبالتالي يجب التعامل معه على أساس أنه استثمار رئيسي وليس مجرد مورد من الموارد، كما يركز مفهوم رأس المال البشري على البعد الإستراتيجي لإمكانيات الموظفين وربطهم بشكل أكبر مع إستراتيجية المؤسسة ورؤيتها ورسالتها، ويمكن اعتبار مفهوم رؤية رأس المال البشري كجسر يربط ما بين الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة.

وتركز إدارة رأس المال البشري على تقييم أثر ممارسات إدارة الأشخاص ومساهماتهم في الأداء الأساسي، بالإضافة إلى تقييم فاعلية الموارد البشرية، وتقييم أثر عمليات إدارة الموظفين، واستخدام بيانات رأس المال البشري، وتطوير المقاييس التي تحسب عائد الاستثمار بالموظفين، وتهدف إدارة رأس المال البشري إلى توفير التوجيه والإرشاد بشأن إدارة فعالة للموارد البشرية من خلال التحليل المنهجي، وقياس وتقييم مدى قدرة سياسات وممارسات الموارد البشرية على خلق قيمة مضافة للمؤسسة، وذلك من خلال تحليل وتقديم تقرير عن البيانات التي تظهر وتوضح اتجاه استراتيجيات الموارد البشرية وعملياتها، واستخدام القياسات لإثبات أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعملياتها المتميزة تحقق نتائج متفوقة، وتعزيز الاعتقاد بأن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعملياتها تخلق قيمة مضافة من خلال الموظفين.

وقد قامت شركة واتسون وايت «شركة استشارات عالمية» بتطوير منهجية لحساب الارتباط ما بين رأس المال البشري والقيمة المحققة للمساهمين، من خلال تصميم مجموعة من القياسات لتحديد أي من سياسات وممارسات الموارد البشرية ترتبط بشكل أكبر مع تحقيق القيمة المضافة للمؤسسة والمساهمين، وبشكل عام فإن هذه المنهجية تظهر بأن المؤسسة التي تدير مواردها البشرية بشكل أفضل تحقق نتائج وعائدات أفضل.

ويتميز التحول إلى إدارة رأس المال البشري بأهمية كبيرة تتمثل في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التركيز على وسائل جذب واستبقاء وتطوير الموظفين المتميزين والحفاظ عليهم، والاحتفاظ برأس المال البشري الذي لا يمكن تقليده أو استبداله من قبل المنافسين.

وتشمل عملية إدارة رأس المال البشري عدة مراحل تتمثل في القياسات، ومن ثم تقديم تقارير بهذه القياسات، وإظهار النتائج بخصوص أهمية هذه القياسات، مما يشكل الدليل إلى الخطة

المستقبلية، وهي عملية إيجاد روابط وارتباط وسببية بين مجموعات مختلفة من بيانات الموارد البشرية. ويمكن تعريف الاستثمار في رأس المال البشري على المستوى الكلي بأنه: "استخدام جزء من مدخرات المجتمع أو الأفراد في تطوير قدرات ومعلومات وسلوكيات الفرد بهدف رفع طاقاته الإنتاجية، ورفع طاقة المجتمع الكلية لإنتاج مزيد من السلع والخدمات لتحقيق رفاهية المجتمع، ويشمل عملية الإنفاق على التعليم والتغذية والصحة والتكوين".

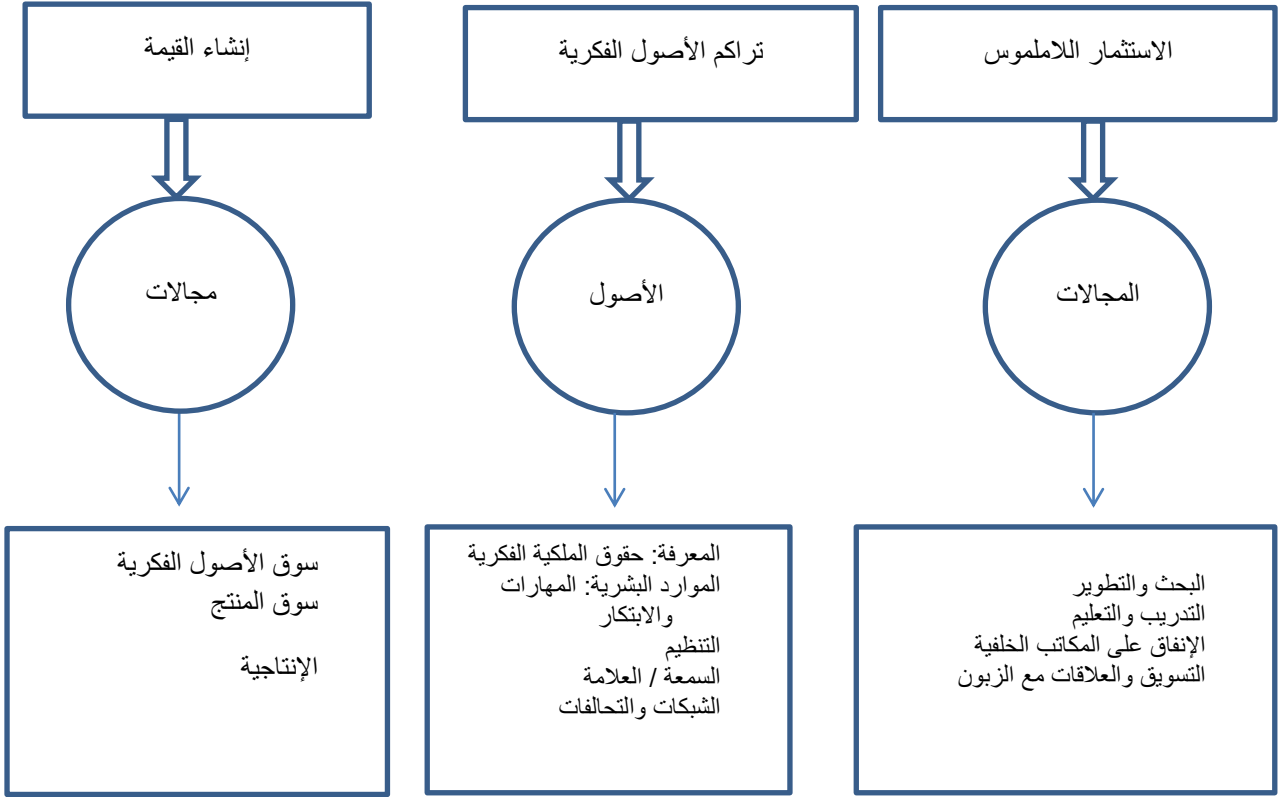
ويشير هذا التعريف إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري لا يعتبر مهما بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية فحسب، بل هو مهم أكثر بالنسبة للدول، التي يجب أن تسعى نحو تنمية السكان باعتبارهم المصدر الحقيقي للدخل والنمو الاقتصادي، أما على المستوى الجزئي يمثل "الإنفاق على تطوير قدرات، مهارات ومواهب الفرد على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته". (عراية، ٢٠١١م، ص ٩).

هذا يعنى أن الاستثمار في رأس المال البشري يتمثل في عملية تنمية وتطوير الموارد اللامادية المتمثلة في عناصر رأس المال البشري: المعارف والكفاءات، والتي تتطلب الإنفاق عليها من طرف المؤسسة بهدف تحقيق العائد في المستقبل أي توجيه كافة الجهود المادية والبشرية لإعداد المورد البشري إعدادا يسمح بتكوين وتنمية المعارف والكفاءات باستمرار ولاشك أن هذه العملية - الاستثمار في رأس المال البشري - تحمل المؤسسة تكاليف في الوقت الحالي على أمل تحقيق عائد في المستقبل، حيث ترتبط تلك التكاليف بنشاطات إدارة الموارد البشرية.

وفي مجلة هارفارد (Harvard Business Review) عدد مارس (٢٠٠٧م) بعنوان: "عظم عائدك من الأفراد"، يقول الكاتبان بأن القادة مولعون بمقولة أن: "مواردها البشرية هي ثروتنا الأكثر أهمية"، في حين أن الكثير من المسؤولين يعتبرون ويتعاملون مع الموارد البشرية كتكاليف! هذا خطير؛ لأنه بالنسبة للكثير من المنظمات الموارد البشرية هي المورد الوحيد للميزة التنافسية على المدى البعيد، فالمنظمات التي لا تستثمر في مواردها البشرية تخاطر بنجاحها بل بوجودها، ولذلك فإن العنصر البشري لم يعد أحد عوامل الإنتاج فحسب، بل أصبح يحتسب كاستثمارات حاضرة ومستقبلية، لذلك أصبح هناك اهتمام متزايد للإدارة المعاصرة بالموارد البشري والعمل على ابتكار وتطوير أفضل السبل والآليات لاستثمار طاقاته وتوظيف قدراته الذهنية والإبداعية في خلق وتنمية المزايا التنافسية في شكل سلع وخدمات وتقنيات حديثة ومتفوقة. (الزايدي، ٢٠١٢م، ص ص: ٩٢٣ - ٩٥٦).

ويمكن توضيح عملية الاستثمار في رأس المال البشري كجزء من الاستثمار في الموارد اللامادية في الشكل التالي:

شكل رقم (٣-٢)
عملية الاستثمار في الموارد اللامادية (رأس المال البشري)



المصدر: نجم ، عبود نجم، (٢٠١٠م) ، "إدارة اللاملموسات إدارة ما لا يقاس". دار اليازوري للطبع والنشر ، عمان ، (ص ٢١٧).

إن هذا النموذج الذي قدمه **نجم** يهدف إلى توجيه الاهتمام نحو بناء الأصول الفكرية من خلال تحديد مجالات الاستثمار التي تسمح ببناء قاعدة لهذه الأصول وتراكمها، والتي ستسهم في مرحلة لاحقة في إنشاء القيمة ويتم من خلال:

- ١- **تحديد مجالات الاستثمار:** وهي الأساليب التي تساعد على تنفيذ هذه العملية كالتعليم، التدريب وتشجيع البحث والتطوير وغيرها.
- ٢- **بناء وتراكم الأصول الفكرية:** اعتماداً على الأساليب الموضحة في المرحلة الأولى تتكون المعارف والكفاءات والتي تسهم في زيادة الابتكار والحصول على براءات الاختراع، وحقوق الملكية الفكرية وغيرها من الأصول الفكرية.
- ٣- **مساهمة الأصول في إنشاء القيمة:** استخدام تلك الأصول الفكرية في النشاط بهدف الحصول على القيمة، وهو العائد المتوقع بعد الإنفاق على عملية الاستثمار فيها، ويعد ذلك سبباً من الأسباب التي تزيد من أهميته.

ويعد الاستثمار في رأس المال البشري إحدى الركائز المهمة التي تسعى المنظمات لتحقيقه كونه البنية الأساسية لتحسين مخرجات الإنتاج الذي تقدمه، وعليه ومن هذا المنطلق فانه من الضروري التركيز على إعطاء تأهيل وتدريب الكوادر البشرية الأولوية بما يمكنهم من مواكبة المتغيرات والتطورات الكبيرة في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.

ب- أهمية الاستثمار في رأس المال البشري:

إن عملية الاستثمار في رأس المال البشري مؤداها أن المؤسسة تقوم بعملية تطوير وتنمية قدرات أفرادها، من خلال عمليات التكوين والتعليم والتدريب وأيضاً من خلال المهارات المكتسبة أثناء العمل، فالاستثمار في رأس المال البشري يهدف إلى الحصول على مداخل أكثر من التكاليف التي يتطلبها، ويقوم به إما الفرد ذاته (التكوين الأساسي، الخبرات، والتكوين خارج المهنة التي يؤديها) أو تقوم به المؤسسة من خلال التكوين المستمر.

فالمعلومات التي يمتلكها الفرد ومدى استعداده في إشراك الآخرين فيها هي أساس خلق القيمة المضافة، بالإضافة إلى دور الإدارة في الالتزام بتوفير كافة البيانات والمعلومات لمواردها البشرية وتدريبهم على استخدامها وتحويلها إلى حلول وأفكار ابتكارية، فالكفاءات المتحصل عليها في النهاية قد تكون عامة بحيث يتم استعمالها في أي مؤسسة أو خاصة تؤدي إلى إحداث تأهيل خاص؛ أي: مجموع القدرات التي يتم تنميتها في المؤسسة التي ينتمى إليها الفرد، وبالتالي امتلاك المؤسسة لطاقات فكرية تتمثل في القيمة المضافة التي تستخرجها المؤسسة من رأس مالها البشري. (INTEC, 2004, P 175).

ويرجع الاهتمام من قبل المؤسسات بالاستثمار في رأس المال البشري للأسباب التالية:

١- تراكم المعرفة: أن الزيادة في معدل تكون رأس المال المادي لا يسهم في عملية التنمية الاقتصادية إذا لم تتم زيادة المعرفة والخبرات البشرية بالمعدل نفسه على الأقل، ولذا فإن النظرية التقليدية للاستثمار يجب أن تتسع لتشمل الإنفاقات التي تسهم في تحسين نوعية رأس المال البشري ورفع كفايته الإنتاجية مثل الإنفاق على الخدمات الصحية والتعليمية. (عرامة، ٢٠١٤م، ص ٥).

وفي ظل التقدم التكنولوجي الذي يبرز وجود وظائف جديدة تركز على المعرفة وتعمل على تغيير الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج، يتعين زيادة رأس المال البشري من حيث الكم والكيف، حيث تسهم الزيادة في هذا المخزون في إنشاء القيمة وتحقيق منافع في الأجل الطويل، وبالتالي يعتبر مصدراً مهماً لزيادة الثروة. (بعيسي، ٢٠١٨م، ص ٤١).

٢- حاجة الدول النامية إلى الاستثمار في الرأسمال البشري: تظهر حاجة الدول النامية بصفة خاصة إلى الاستثمار في رأس المال البشري حتى يمكنها استخدام مواردها المتاحة بأقصى كفاية اقتصادية ممكنة وقد أظهرت الدراسات التطبيقية المرتبطة بنموذج النمو الاقتصادي في بداية

الستينات من القرن الماضي طبيعة العلاقة بين الاستثمار في الموارد البشرية والنمو الاقتصادي بالنسبة للدول المتقدمة، وتبين أن نحو (٩٠ %) من النمو في الدول الصناعية كان مرجعه تحسين قدرات الإنسان ومهاراته والمعرفة والإدارة. (القصيفي، ١٩٩٠م، ص ٨٣).

ومن أمثلة الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق التقدم والنمو الاقتصادي والاجتماعي، هناك دولتي الصين واليابان وغيرهما من دول جنوب شرق آسيا، اللتان حققتا معدلات عالية للنمو الاقتصادي، واستطاعتا أن تتخطيا حاجز التخلف وتبوءان مكانة متقدمة بين دول العالم بفضل مواردهما البشرية من خلال حرصهما على تأهيلها وتنميتها، كما أن ما يشهده العالم الآن من تطور علمي كبير خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات المرتبطة باستخدامات الحاسب الآلي والاتصالات والإلكترونيات يرجع إلى ما تم تطويره من قدرات ومهارات عالية المستوى. (عرامة، ٢٠١٤م، ص ٩).

٣- **حتمية الاستثمار في الموارد والكفاءات البشرية:** إذا كانت درجة كفاءة المؤسسات ما زالت تقاس بمدى ما تتجزه وما قد تحقه من نتائج مالية، فإن المؤشرات المالية لم تعد وحدها المستخدمة ذلك أن التسيير في المؤسسات أصبح يعتمد إضافة إلى ذلك في قياس الكفاءة على جودة القدرات اللازمة لإحداث التغيير. والتطوير بما يحقق الإبداع، ويتناسب وأهداف المؤسسة وهو ما يعد من صميم الاستثمار في الموارد والكفاءات البشرية.

٤- في ظل تطورات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات واستخداماتها المختلفة في المؤسسة الاقتصادية، خاصة فيما يتعلق بنظم العمل وأساليب التسيير، ومع زيادة حدة المنافسة، تظهر أهمية الاستثمار بشكل مستمر في الموارد والكفاءات البشرية بشكل يتحقق مع ترتيب استخدام الموارد المتاحة مادية كانت أم بشرية وهو ما سيؤدي حتمًا إلى:

- زيادة قدرة الكفاءات البشرية على التخطيط الفعال للموارد البشرية وربطها بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

- زيادة فاعلية إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية بما يؤدي إلى الاستغلال الجيد لمختلف القدرات والمهارات واستثمارها في عملية الإبداع والتطوير وإدارة التغيير لرفع القدرة التنافسية للمؤسسة.

ومما تقدم يمكن القول إن عملية الاستثمار في رأس المال البشري تسمح بـ: (أبو الجدائل، ٢٠١٢م، ص ٥٦).

- تعزيز أداء المؤسسات من خلال تحسين الإنتاجية وزيادة الإيرادات والتحكم في التكاليف وتخفيضها.

- رفع قيمة المؤسسة في السوق وتعزيز موقفها التنافسي.

- تحديد مستويات الاستثمار الملائمة من خلال تحديد الحد الأدنى والأقصى من المبالغ المخصصة له.

- تغيير الصورة الذهنية اتجاه طبيعة العمل بما يؤدي إلى زيادة القدرات الإبداعية والابتكارات، بالإضافة إلى تحقيق المزيد من الخدمات والمنتجات بمستوى الجودة المطلوب.

- زيادة فعالية المؤسسة بتحقيق عوائد مالية أكبر، وبذلك تعتبر مؤشرا لقياس ربحية المؤسسة.

ثانيًا: أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري:

حيث قام الباحث بإعادة صياغة هذه الأبعاد إلى وجهتي نظر، وهي: (وجهة نظر الدول- وجهة نظر المؤسسات)، وذلك في ضوء الاستعانة بدراسات (الزاید، ٢٠١٢م) - (شلتوت، ٢٠٠٩م، ص ٢٤) - (السلمي، ٢٠٠٨، ص ١٥) وتم إيضاحهم كالتالي:

أ- من وجهة نظر الدول:

جاءت أهمية العناية بتنمية رأس المال البشري والاستثمار فيه من منظور متعدد الأبعاد منها:

١- **البعد الثقافي:** حيث ينعكس تزايد نسبة المتقنين من رأس المال البشري في التنمية الحضارية للمجتمع وزيادة معرفة الفرد وتمسكه بما يخص وطنه من العقائد الدينية والتراث الثقافي واللغة والآداب، وازدياد درجة الوعي لديه بما يدور حوله.

٢- **البعد الاقتصادي:** من خلال رأس المال البشري المؤهل والمدرّب حيث يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق التقدم للدولة ويوفر احتياجات سكانها من السلع والخدمات إضافة إلى أن الفرد المؤهل تعليمًا وتدريبًا لديه فرصة أكبر للعمل كمواطن من أجل تحقيق قيمة مضافة تسهم في تنشيط الدورة الاقتصادية.

٣- **البعد الاجتماعي:** فمن المعروف أن التعليم ينمي قدرات الفرد الذهنية والفكرية ويكسبه الأنماط والقيم السلوكية المتوازنة مما يجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الاجتماعية وترسيخ الروابط الأسرية إضافة إلى تأثيره الملموس في شعور الإنسان بالذات.

٤- **البعد العلمي:** حيث يوفر التعليم الكوادر العلمية القادرة على البحث والابتكار والاختراع والتطوير بما يسهم في إحداث النقلة الحضارية المختلفة وإحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة والتحسين المستمر في وسائل المعيشة.

٥- **البعد الأمني:** حيث تؤدي العناية بتعليم وتدريب الفرد إلى تخفيض نسبة البطالة والتي تتناقص مع ارتفاع المستوى التعليمي والتدريبي مما يسهم في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع، إضافة إلى قناعة الأفراد أنفسهم بضرورة وجود هذا الاستقرار.

٦- **البعد البيئي:** حيث يوفر التعليم والتدريب الوعي بمدى أهمية المحافظة على البيئة ومنع التلوث بكافة أشكاله، والقدرة على الصمود والتكيف في مواجهة المخاطر والكوارث الطبيعية ذات الصلة بالمناخ.

ب- من وجهة نظر المؤسسات الاقتصادية:

إن الأسباب التي جعلت المنظمات تغير نظرتها نحو الموارد البشرية وتعتبرها المصدر الأساسي للقدرة التنافسية وأنها أكثر الأصول أهمية وخطورة في المنظمة والتي دفعتها إلى الاستثمار فيها ترجع أساسًا إلى: (السلمي، ٢٠٠٨م، ص ١٥).

- ١- البعد التكنولوجي والتطورات العلمية والتقنية خاصة تقنيات المعلومات والاتصالات، والتي يتطلب استيعابها وتطبيقها بكفاءة توفر نوعيات خاصة من الموارد البشرية.
- ٢- البعد الابتكاري والتحديث في المنتجات والخدمات استثماراً للتقنيات الجديدة، والاهتمام المتزايد بتنمية المهارات الابتكارية والإبداعية للعاملين وإتاحة الفرص أمامهم للمساهمة بأفكارهم وابتكاراتهم لتنمية القدرات التنافسية للمنظمات.
- ٣- البعد التنافسي بين المنتجين القائمين وغيرهم من المنتجين الجدد، واتساع الأسواق وتنامي الطلب وخلق طلبات متزايدة على نوعيات جديدة ومتميزة من المختصين في مجالات البيع والتسويق والترويج لمواجهة تلك الهجمات التنافسية والمحافظة على العلاقات مع العملاء.
- ٤- البعد العالمي وظاهرة العولمة وانفتاح الأسواق العالمية وتحرير التجارة الدولية من خلال إزالة العوائق الجمركية وغير الجمركية ساهمت هي الأخرى في التحفيز على الاستثمار في رأس المال البشري، نظراً لتزايد الاحتياج لنوعية جديدة من الموارد البشرية تتفهم الثقافات المختلفة وتستوعب المتغيرات الجديدة، فضلاً عن إجادة اللغات الأجنبية والقدرة على العمل في مناخ مختلف ومتغير بحسب الموقع الذي يعهد إليها بالعمل فيه.

ثالثاً: نظرية الاستثمار في رأس المال البشري:

رغم أن نظرية الاستثمار البشري لم تتبلور كنظرية إلا بأبحاث شولتز (*) ، وأن فكرة تقييم الأفراد كأصول بشرية لم تلق الانتشار الواسع إلا بظهور هذه النظرية، حيث تغير النظر إلى العنصر البشري إلى اعتباره أصلاً من أصول المؤسسة، وأنه رأس مال بشري تفوق قيمته قيمة رأس المال المادي. وموضوع رأس المال البشري والاستثمار فيه لم يكن حديث النشأة، حيث ترجع الجذور الحقيقية لهذه المفاهيم إلى القرن الثامن عشر، فقد وجدت عدة محاولات في هذه الفترة هدفت إلى جذب الانتباه إلى أهمية العنصر البشري، وتحديد ماهية رأس المال البشري، وإدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته، والتركيز على الاستثمار البشري لتحسين مهارات وإنتاجية الفرد، بالإضافة إلى تقدير قيمة رأس المال البشري لتحديد نسبة العائد من الاستثمار في مختلف مجالات الصحة والتعليم والتدريب.

* شولتز، ثيودور (١٩٠٢-١٩٨٨): ولد في داكوتا بالولايات المتحدة الأمريكية، حصل على شهادة الدكتوراه في الاقتصاد، وكذا دكتوراه في القانون، مؤسس الجمعية الفلسفية الأمريكية عام ١٩٦٠، وهو رائد نظرية رأس المال البشري، من مؤلفاته: "الاستثمار في رأس المال البشري سنة ١٩٧١"، "رأس المال البشري: قضايا السياسة والبحث - سنة ١٩٧٢"، "التعليم والنمو الاقتصادي سنة ١٩٦١"، "رأس المال البشري في نهج التنظيم ودفع للتعليم سنة ١٩٧٩"، وغيرها من الكتب في مجالات أخرى.

ومن أهم هذه النظريات:

- أ- الاستثمار في التعليم وفق نظرية شولتز في الاستثمار في رأس المال البشري.
- ب- الاستثمار في التدريب وفق نظرية بيكر في الاستثمار في رأس المال البشري.
- ج- دالة الكسب المنسرية لقياس العائد على الاستثمار في رأس المال البشري.
- أ- **الاستثمار في التعليم وفق نظرية شولتز في الاستثمار في رأس المال البشري:**

ركز شولتز اهتمامه على عملية التعليم باعتبارها استثمار لازم لتنمية الموارد البشرية، وبأنها شكل من أشكال رأس المال البشري، ومن ثم أطلق على التعليم اسم رأس المال البشري، طالما أنه يصبح جزءاً من الفرد الذي يتلقاه، وبما أن هذا الجزء أصبح جزءاً من الفرد ذاته، فإنه لا يمكن بيعه أو شرائه، أو معاملته كحق مملوك للمنظمة، وبالرغم من ذلك فإن هذا الجزء (التعليم) يعد شكلاً من أشكال رأس المال، طالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية.

وبالرغم من تركيز شولتز في مجال الاستثمار البشري على التعليم، إلا أن الكثير من المفاهيم المطبقة في مجال التعليم يمكن تطبيقها على المجالات الأخرى من الاستثمار البشري وخاصة في مجال التدريب، ففي مجال التعليم حدد شولتز نوعين من الموارد التي تدخل في التعليم وهي: (حسن، ٢٠٠٢م، ص ٦٥ : ٦٩).

 - الإيرادات الضائعة للفرد والتي كان يمكنه الحصول عليها لو أنه لم يلتحق بالتعليم.
 - الموارد اللازمة لإتمام عملية التعليم ذاتها.

وأشار شولتز إلى أن هيكل الأجور والمرتبات يحدد على الأجل البعيد من خلال الاستثمار في التعليم والتدريب والصحة، وأيضاً البحث عن معلومات لفرص عمل أفضل، ويتطلب التعليم كعملية استثمارية تدفقاً كبيراً من الموارد وتشمل تلك الموارد كل من إيرادات الطالب الضائعة أثناء فترة التعليم، والموارد اللازمة لتوفير المدارس.

ومن وجهة نظر شولتز فإنه من الضروري دراسة كلا من التكلفة والإيرادات المرتبطة بعملية التعليم. فبالنسبة للإيرادات فإنها تمثل أهمية خاصة **ويرجعها إلى:**

 - أهمية الإيرادات الضائعة بالنسبة للطالب أثناء فترة التعليم.
 - تجاهل الباحثين لهذه الإيرادات الضائعة.

أما بالنسبة لتكلفة الخدمات التعليمية التي تقدمها المدرسة فهي عبارة عن تقديرات لقيمة ممتلكات المدرسة المستخدمة في التعليم، إلى جانب المصاريف الجارية للمرتبات والأجور والمواد المستخدمة في عملية التعليم.

وقد أثار شولتز نقطتين هامتين كما أوضحهم حسن في مجال الاستثمار في التعليم، وهما:

 - تجاهل وإهمال دراسة رأس المال البشري.
 - العامل المعنوي أو النفسي المتعلق بمعاملة التعليم كاستثمار في الإنسان.

وفى رأى شولتز أن أكبر خطأ أو قصور في الطريقة التي تم التعامل بها مع رأس المال في التحليل الاقتصادي هي إلغاء رأس المال البشري من هذا التحليل، فقد أعتقد البعض أن اعتبار التعليم وسيلة لخلق وتكوين رأس المال من الأمور التي تقلل من شأن الإنسان وتسيء إلى نفسيته، وفى رأى شولتز أن هؤلاء الباحثين قد بنوا اعتقاداتهم على أساس أن الغرض الأصلي للتعليم هو الغرض الثقافي وليس الاقتصادي، فالتعليم في رأيهم ينمي الأفراد لكي يصبحوا مواطنين صالحين ومسؤولين من خلال إعطائهم فرصة للحصول على فهم القيم التي يؤمنون بها.

ويرى شولتز بأن الاعتراف بالغرض الاقتصادي للتعليم لا يعني انتفاء الغرض الثقافي له، فإلى جانب تحقيق الأهداف الثقافية فإن هناك بعض أنواع التعليم التي يمكن أن تحسن من طاقات وقدرات الأفراد اللازمة لأداء أعمالهم وإدارة شئونهم، وأن مثل هذا التحسن يمكن أن يترتب عليه زيادة في الدخل الوطني.

وخلص القول:

فإنه يمكن اعتبار كل من الآثار الثقافية والاقتصادية نواتج مشتركة لعملية التعليم، ويعنى هذا أنه وفقاً لمدخل شولتز فإن المساهمات الثقافية للتعليم تؤخذ كمعطيات يبدأ بعدها تحديد ما إذا كانت هناك بعض المنافع الاقتصادية للتعليم والتي يمكن اعتبارها رأس مال يتم تحديده وتقديره.

ومما تقدم نجد أن العلاقة بين التعليم والدخل تستند إلى مجموعة من المبادئ والمسلمات والفروض العملية التي تشكل نظرية رأس المال البشري والتي مؤداها أن التعليم يزود القوة العاملة بالخبرات والمهارات العلمية والعملية والقدرات التي تزيد من مواهبهم وسلوكياتهم في تحسين كم وجودة الإنتاج، ومن ثم ترتبط القيمة الاقتصادية للتعليم على مستوى الفرد أو المجتمع بالعائد الحدي من الإنتاج والتي تتضمن أن العمالة الأكثر تعليماً تكون أكثر إنتاجاً وبذلك تدفع لها أجور وحوافز أعلى مع ثبات العوامل الأخرى مثل الجنس والسن والعرق وعلى ذلك فإن الإنفاق على التعليم يؤدي إلى إنتاجية أفضل ودخول أعلى، ومن ثم يعد التعليم استثمار طويل المدى يتجسد في الثروة البشرية ويدر عوائد اقتصادية أكبر من الاستثمار في رأس المال الطبيعي وعليه يسهم التعليم في تذويب الفروق الاقتصادية والاجتماعية بين أفراد المجتمع، كما يسهم في حراكهم الاقتصادي والاجتماعي من مستويات معيشية أقل إلى مستويات أعلى وأفضل على المدى الطويل لعمر الإنسان، وبالتالي يسهم التعليم في الدخل القومي وفى معدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع. **Schlitz. A, 2011, (P 61-80).**

وبالتالي فإنه من خلال مفاهيم الاستثمار في رأس المال البشري، يمكن تفسير العديد من الظواهر مثل: الاختلافات في مستوى الأجور، هجرة العمالة، الزيادة في الإيرادات المتحققة للفرد وتفسير النمو البطيء للدول النامية. **(Schlitz. B, 2009, P 42-50).**

ب) الاستثمار في التدريب وفق نظرية بيكر في الاستثمار في رأس المال البشري:

يعد بيكر* واحدًا من أهم الباحثين الذين أدوا بمساهماتهم وأبحاثهم إلى تطوير نظرية رأس المال البشري. فالكثير من الكتابات ظهرت فقط بعد نشر كتابه رأس المال البشري سنة (١٩٦٤م)، فقد حول بيكر التركيز إلى دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي وغير المادي من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري، حيث بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري، من تعليم، وهجرة ورعاية صحية مع تركيز محور أبحاثه بصفة خاصة على التدريب. والتدريب يمكن أن يكون كاستثمار في الفرد وذكائه فتضعه في قلب عملية التغيير، هذه الوضعية تجعل عليه مسؤوليات جديدة، لهذا يتعامل مع التدريب بمنطق الاستثمار، وهو ما يجعلنا نرجع إلى المفهوم الاقتصادي للاستثمار والذي يتميز بأنه: (Afriat, 1992, P 33).

- إنفاق يجب أن يزيد من القدرة الإنتاجية.
 - إنفاق يتراكم على شكل رأس مال قابل للإهلاك في الإنتاجية المستقبلية.
 - إنفاق له قيمة ذاتية قابلة للتحويل إلى السوق.
- في محتوى التعريف التقليدي للاستثمار، للتدريب بعض الخصائص تجعل منه استثمار: (Louis, 1993, P 160).

- هي دورة إنتاجية جيدة، من خلال أنه إنفاق حالي من أجل عائد متوقع مستقبلاً، في نظرية رأس المال البشري نسجل في هذه النظرية، بأن التدريب يعتبر كاستثمار منتج، للفرد وللمنظمة كذلك: إذا استثمر الفرد نفسه، فهذا يمثل تكلفة بالنسبة إلى (تكلفة التدريب + فقد الدخل الذي كان سيكسبه) على أمل الحصول على عائد (زيادة الراتب)، أما إذا استثمرت المنظمة في الفرد، فهذا أيضاً يمثل تكلفة (تكلفة التدريب + فقد ما كانت تكسب من نشاط الموظف) على أمل في الحصول على عائد (زيادة الإنتاجية).
- يسهم في تحسين قيمة ممتلكات المنظمة، مثلما هي مقيمة في السوق، في هذه النظرة، التدريب يسهم كاستثمار غير مادي، تحت نفس العنوان كالأبحاث والتطوير، الاستثمارات التجارية (الإشهار، دراسة السوق... إلخ)، وبرنامج التدريب يمكن أن تعتبر من ممتلكات المنظمة تماماً كالاستثمارات المادية.

وتشبيه التدريب بالاستثمار يواجه بعض الصعوبات: (VERNIERES, 1993, P 23).

- ١- التدريب ليس وسيلة للإنتاج، كما هي الآلة أو المعدات.

* بيكر، قاري ستانلي: اقتصادي أمريكي ولد سنة ١٩٣٠، معروف من خلال أعماله في مجال التحليل الاقتصادي الجزئي، أعطى دفعا قويا لنظرية رأس المال البشري، مما جعله يحصل على جائزة نوبل للاقتصاد سنة ١٩٩٢ لأبحاثه في هذا المجال.

٢- التدريب لا يمكن أن يكون من أصول المنظمة؛ لأن المنظمة لا تملك الأفراد التي تقوم بتدريبهم، فالاستثمار في التدريب قد يفقد بمغادرة الفرد المتدرب لأن التدريب لصيق المتدرب.

٣- التدريب هو مختلف عن الاستثمار المادي ومن الصعب ضبطه بالأرقام، فيما يخص التكاليف (هناك تكاليف خفية)، ولكن أكثر فيما يخص العائد.

ويعد التدريب من أكثر جوانب الاستثمار البشري في توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات والعمالة وعلى المتغيرات الاقتصادية الأخرى، كما يعد معدل العائد على الاستثمار هو العامل الأساسي والأكثر أهمية في تحديد المقدار المستثمر في رأس المال البشري، فإذا تساوت القيمة الحالية لصافي الإيرادات لوظائف مختلفة، فإن تكاليف الاستثمار، ومعدل العائد يمكن تقديرها من خلال المعلومات عن صافي الإيرادات.

وقد افترض بيكر وجود بعض المتغيرات المحددة والمحفزة للاستثمار في رأس المال البشري، ومن أمثلة هذه المتغيرات العمر المتوقع للفرد والاختلافات في الأجور ودرجة الخطر والسيولة والمعرفة.

ويقدم تحليل الاستثمار البشري تفسيراً موحداً لعدد كبير من الظواهر التطبيقية، مثل: شكل العلاقة بين العمر والإيرادات وتوزيع الإيرادات، فتؤدي معظم الاستثمارات في رأس المال البشري إلى زيادة الإيرادات ولكن في عمر متقدم نسبياً لأن العائد المتحقق من الاستثمار يعد جزءاً من الإيرادات وتتنخفض هذه الاستثمارات في العمر الصغير؛ لأن التكلفة تخصم من الإيرادات في ذلك الوقت، وطالما أن هذا التأثير على الإيرادات يأخذ صفة العمومية على الأنواع المختلفة من الاستثمارات البشرية، فإنه يمكن بهذا الوصول إلى نظرية شاملة وموحدة، وتساعد هذه النظرية العامة في تفسير ظواهر عديدة ومختلفة مثل شكل الإيرادات وتأثير التخصص على مستوى مهارة الفرد.

وقد لوحظ أن بعض الاستثمارات في رأس المال البشري ليس لها تأثير على الإيرادات، ويرجع هذا إلى تحمل المنظمة أو الصناعة أو الحكومة تكلفة الاستثمار، وبالتالي تكون هي الجهة التي تحصل على الإيرادات وليس الفرد المستثمر فيه. (Becker, 2009, P 169).

وفي محاولة لتحليل الجانب الاقتصادي للتدريب، فرق بيكر بين نوعين من التدريب هما: التدريب العام والتدريب المتخصص، كما تناول دراسة العلاقة بين معدل دوران العمل وتكلفة كل من نوعي التدريب السابقين. أيضاً أمكن التمييز بين الحالات التي يختلف فيها تأثير الاستثمار على كل من الأجور والإنتاجية الحدية.

أما بالنسبة إلى التدريب العام فهو ذلك النوع من التدريب الذي يزيد من إنتاجية الفرد الحدية في المنظمة التي تقدم له التدريب، وكذلك في أي منظمة أخرى قد يعمل بها، ويعني هذا أن الفرد يمكنه أن يفيد منظمته بنفس المقدار الذي قد يفيد به المنظمات الأخرى المحتمل أن يعمل بها، فالعامل المتدرب في منشأة ما يمكنه استخدام مهاراته المكتسبة من هذا التدريب في أي منشأة أخرى، وتقدم

المنظمة مثل هذا التدريب في حالة عدم اضطرارها لتحمل تكلفته، فيتحمل المتدرب تكلفة التدريب من خلال منحه أجرًا منخفضًا عن المعدل العادي أثناء فترة التدريب. ويمكن للمنظمة أن تحقق عائداً من تقديم هذا النوع من التدريب إذا زاد الإنتاج الحدي للفرد عن الأجر الممنوح له من المنظمة.

أما بالنسبة للتدريب المتخصص، فهو يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المنظمة التي تقدم له التدريب بدرجة أكبر من إنتاجيته الحدية إذا ما عمل بأى منظمة أخرى، وهناك صور عديدة لهذا النوع من التدريب، فالموارد المنفقة في المنظمة لتعريف العامل الجديد بعمله، وتقديمه للمنظمة تمثل نوعاً من الإنفاق على التدريب المتخصص.

أيضاً؛ فإن تكلفة التعرف على إمكانيات الفرد الجديد في العمل بالمنظمة من خلال اختباراته وتجربة احتمالات نجاحه أو فشله تعد ضمن تكلفة التدريب المتخصص مما يسمح باستخدام القوى العاملة استخداماً أمثلًا. ويدخل ضمن تلك التكلفة اللازمة لتدريب الفرد على نوع متخصص من الاستخدام التكنولوجي والمستخدم في هذه المنظمة دون غيرها. وتزداد قيمة الفرد المتدرب تدريباً متخصصاً بالنسبة للمنظمة، فتقدم له أجراً عالياً نسبياً. ويكون هذا الأجر مستقلاً عن الأجر المحتمل أن تقدمه له منظمة أخرى، ويرجع هذا إلى أن النوعية المتخصصة من التدريب قد لا تتناسب مع طبيعة ومتطلبات العمل في أى منظمة أخرى. أما بالنسبة للعائد المحتمل أن تحققه المنظمة من تقديمها لهذا النوع من التدريب فإنه يكون عالياً نسبياً نظراً للإنتاجية المرتفعة والمهارات المتخصصة المكتسبة للمتدرب.

وتشكل الموارد البشرية أهم ماتملكه أية مؤسسة متخصصة، فالمؤسسات تنمو وتزدهر وتجمد وتتاكل بقدر ونمو ومغادرة الموظفين المتخصصين.

وترتبط تكلفة معدل دوران العمل ارتباطاً كبيراً بتكلفة التدريب المتخصص، ونظراً لارتفاع تكلفة التدريب المتخصص فإن ترك الفرد المتدرب للعمل يزيد من مقدار الخسارة الرأس مالية للمنظمة أكثر من الخسارة في حالة التدريب العام، وبالتالي يكون لدى المنظمة استعداد لدفع أجر أعلى للفرد حتى تحافظ على بقاءه للعمل بالمنظمة، فلا تتحمل خسارة كبيرة بتركه العمل.

كذلك فمن الناحية الأخرى فإن الفرد المتدرب تدريباً متخصصاً يكون لديه دافع البقاء للعمل بالمنظمة؛ لأنه لا يستطيع أن يجد منظمة أخرى بسهولة تستخدم مهاراته المتخصصة المكتسبة، ولو وجد مثل هذه المنظمة فهو لا يترك عمله بمنظمتها إلا إذا كانت المنظمة الأخرى ستدفع له أجرًا أعلى من أجره الحالي.

إذن؛ فنوع التدريب (عام أو متخصص) ومعدل دوران العمل يؤثران في تحديد مقدار التكلفة المحتملة لتقديم التدريب، وفي تحديد من الذى يتحمل هذه التكلفة (الفرد أو المنظمة).

ويمكن للمنظمة أن تواجه الخسارة الناجمة عن ارتفاع معدل دوران العمل بإحدى الطريقتين:

- أن تحصل المنظمة على إنتاج وعائد أكبر من الأفراد الموجودين حالياً، لتعويض الخسارة الناجمة

من ترك بعض الأفراد المتدربين للعمل ويسمى هذا "بالعائد على النجاح".
- أن تدرك المنظمة مسبقاً وجود احتمال لترك بعض الأفراد ممن حصلوا على التدريب للعمل بالمنظمة، وهذا الاحتمال ليس محدداً ولا ثابتاً، ولكنه يرتبط بمستوى أعلى للأجور فيها. وبالتالي يمكن للمنظمة أن تقوم بتخفيض احتمالات الفشل من خلال تقديم أجور أعلى للأفراد بعد حصولهم على التدريب، بدلاً من اعتمادها على تعويض الخسارة المترتبة على ترك الفرد للعمل بعائد النجاح.

ج- إسهامات "مينسر":

استخدم "مينسر" مفهوم رأس المال البشري في بناء نموذج يهدف إلى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات، وافترض أن الاختيار الرشيد للوظيفة، يتضمن مساواة القيمة الحالية للإيرادات مدى حياة الفرد المتوقعة عند الوقت الذي قام فيه الفرد بهذا الاختيار. (Mincer. A, 2012, P 33: 50).
ولقد حدد ثلاثة أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث والدراسات الخاصة بالاستثمار في رأس المال البشري، تمثلت في:

- تحديد حجم الموارد المتخصصة في التدريب.
- تحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب.
- تحديد المنفعة المترتبة على تحديد التكلفة والعائد على التدريب في تفسير بعض حقائق سلوك قوى العاملة. (Mincer. B, 2011, P 123: 130).

وقد اتسع تعريف مينسر للتدريب ليشمل كل من التدريب الرسمي وغير الرسمي في مجال العمل، وأيضاً التعلم بالخبرة.

- الانتقادات الموجهة لنظرية الاستثمار في رأس المال البشري:

- لقد وجهت العديد من الانتقادات لنظرية الاستثمار في رأس المال البشري تتمثل في:
- تهمل النظرية العوائد الاجتماعية والأمنية التي تعود على المجتمع من جراء تعلم أفراد.
 - تربط هذه النظرية دائماً زيادة التعليم بالزيادة في الدخل وهو الأساس الذي قامت عليه النظرية مما يحط من قيمة التعليم كقيمة.
 - إهمال النظرية للعوامل الأخرى التي تزيد من دخل الفرد غير التعليم كالمكانة الاجتماعية للأفراد وخلفيتهم وصحتهم وبيئتهم وغير ذلك من العوامل.
 - وعلى الرغم من هذه الانتقادات، إلا أن لهذه النظرية مكانتها العلمية في مجال الاقتصاد.

رابعاً: قيود تطبيق المفاهيم الاقتصادية للاستثمار في رأس المال البشري:

إن الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاستثمار في التعليم كما لاحظنا بالنسبة لنظرية رأس المال البشري لـ: (Theodore Schultz)، والاستثمار في التدريب كما لاحظنا بالنسبة لمساهمات كل من (Gary Becker) و (Jacob Mincer)، إضافة إلى كل الأبحاث المكملة لها والتي جاءت بعد ذلك لتأصيل نظرية الاستثمار في رأس المال البشري، تبقى تحكمها بعض القيود التي يجب أن تأخذها المنظمة بعين الاعتبار عند تطبيقها المفاهيم الاقتصادية للاستثمار في رأس المال البشري، وأهم هذه القيود ما يلي: (حسن، ٢٠٠٢م، ص ص: ٨٢: ٨٧).

- أ- اختلاف خصائص رأس المال البشري عن خصائص رأس المال المادي: وذلك من خلال:
 - عدم ارتباط مالك رأس المال البشري بالاستثمار البشري بصفة شخصية؛ فبالرغم أن الفرد يمكنه تأجير استثماره لصاحب العمل فهو لا يستطيع بيعه كما تباع المنظمة آلة لا تحتاجها.
 - عدم استهلاك رأس المال البشري بالطريقة التقليدية للاستهلاك، حيث يمكن فقده كلياً بموت صاحبه، وهذا يؤدي إلى زيادة معدل الخطر في الاستثمار البشري.
 - يتطلب الاستثمار في تكوين رأس المال البشري وقتاً أطول نسبياً عن وقت الاستثمار المادي.
 - اختلاف منحني إنتاجية الأصل البشري خلال عمره الإنتاجي عن منحني إنتاجية الأصل المادي.
- ب- النقص في البيانات والأساليب المنهجية اللازمة لتطبيق نظرية رأس المال البشري في مجال الموارد البشرية: من خلال:

- صعوبة الحصول على بيانات التكلفة أو الحصول على حجم عينة كافية للأفراد الملتحقين بالبرامج التدريبية للوصول إلى حسابات محددة ونهائية للتكلفة.
- اعتماد القيمة الحالية للاستثمار في رأس المال البشري على معرفة دخل الخاضعين للدراسة، ودخل المجموعة المستخدمة في المقارنة.
- صعوبة تحديد أثر التدريب على أجور وإيرادات الأفراد في ظل غياب معايير البحث التجريبي المحكم والذي يمكن من خلاله عزل تأثير العوامل والمتغيرات الأخرى المؤثرة.
- صعوبة تحديد أو اختيار معدل الخصم المناسب واللازم لحساب القيمة الحالية لرأس المال الذي يعد الفصيل في نجاح أو فشل أي برنامج. فعند حساب معدل العائد على التدريب، لا بد من تضمين المنفعة غير المادية مثل جاذبية الوظائف بعد الحصول على التدريب، لكن يصعب قياس مثل هذا النوع من المنفعة قياساً مادياً، مما يؤدي في النهاية إلى إظهار العائد الحقيقي على التدريب بصورة أقل مما هي عليه في الواقع.

- ج- صعوبة تحديد نسبة التكلفة المخصصة لكل من الاستهلاك والاستثمار: فالفرد ينفق على المأكل والملبس والسكن والرعاية الصحية وهي تكلفة لازمة لاستمرار الاستثمار البشري، لكن النفقات في هذه الجوانب لازمة أيضاً للفرد لكي يعيش وتستمر حياته، وهنا يصعب تحديد ذلك المقدار

من هذه التكلفة المخصصة للاستهلاك وذلك المخصص للاستثمار.

د- صعوبة تقييم وقياس المنفعة المتحققة من الاستثمار البشري: ويرجع هذا إلى احتواء هذه المنفعة على عوامل غير مادية وغير خاضعة لظروف السوق مثل المركز الأدبي وتحقيق الذات، وإذا فرض أن المستثمر استطاع تعظيم مثل هذه العوامل غير المادية فقط، لا يمكن اعتبار اختياره أنه اختيار غير رشيد.

وبالرغم من وجود بعض الصعوبات المتعلقة بتطبيق مفاهيم الاستثمار البشري، إلا أنها تمد الباحثين بوسائل لتقييم برامج الموارد البشرية المختلفة، والوصول إلى قرارات وسياسات وإستراتيجيات أكثر فعالية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، ومن ثم لا يجب أن تمنع صعوبة تطبيق هذه المفاهيم من استخدامها، بل فقط يجب أن تستخدم بحذر مع أخذ القيود السابق ذكرها في الاعتبار، ومحاولة إيجاد حلول لها تزيد من فعالية تطبيقها.

خامساً: اعتبارات الاستثمار في رأس المال البشري:

هناك بعض الاعتبارات التي يجب أخذها في الحسبان عند مناقشة قرارات الاستثمار في رأس المال البشري، ومن بين هذه الاعتبارات: - (حسن، ٢٠١١م، ص ص: ٢٠٨-٢٣٠).

أ- **قيم الإدارة:** تنعكس القيم الأساسية للإدارة العليا على كثير من القضايا المتعلقة بالموارد البشرية، خاصة تلك المتعلقة بالمبادرات الإستراتيجية الرئيسية، فعندما تقوم الإدارة العليا بتنمية وتطبيق الإستراتيجيات، فإن قيم وفلسفة الإدارة سوف تنعكس على الموارد البشرية وتصل إليها من خلال ممارسات وسياسات الموارد البشرية، فالطريقة التي يعامل بها الموارد البشرية بعد حدوث أي تغيرات إستراتيجية جوهرية في المنظمة، مثل الخصخصة والاستغناء عن العمالة، ماهي إلا انعكاساً لقيم الإدارة العليا، والتي ستكشف بدورها عن نظرة المنظمة للموارد البشرية، وما إذا كانت هذه النظرة تدعم الاستثمار في رأس المال البشري أم لا، وبصفة عامة، فإن الإدارة العليا الداعمة لوجهة النظر المؤمنة بالاستثمار في رأس المال البشري سوف تسعى إلى دعم قيم رأس مالها البشري أو على الأقل تمنع استهلاكها.

ب- **المخاطر والعائد من الاستثمار:** بالرغم من وجود العديد من المنافع المهمة المترتبة على الاستثمار في رأس المال البشري إلا أن الاستثمار ينطوي على عنصر الخطر، فينطوي الاستثمار في رأس المال البشري على مخاطر أعلى من الاستثمار في رأس المال المادي، ويرجع هذا إلى سبب بسيط جداً، وهو أن المنظمة أو المستثمر لا يمتلك المورد، فالموارد البشرية لديهم الحرية لترك العمل، وهذا بالرغم من وجود بعض القيود التي قد تحد من قدرتهم على الحراك، فلكي يمثل الاستثمار في رأس المال البشري قوة جذب للمستثمر، فيجب أن يفوق العائد المتحقق من هذا الاستثمار المخاطر المترتبة عليه بدرجة عالية، وفي بعض حالات الاستثمار مثل النفقات المالية اللازمة لتطبيق سياسات عدم الاستغناء عن العمالة، فإن المنافع المتحققة قد

لا تكون كبيرة، بل ستكون التكاليف أكبر من المنافع، ومن ثم فإن متخذي القرار لا بد أن تكون لديهم استعداد للمفاضلة بين التكلفة الحالية العالية، في مقابل المنافع الإستراتيجية طويلة الأجل والمتمثلة في قوى عاملة أكثر التزاماً ومرونة وارتباطاً بدرجة أكبر بالجوانب الإيجابية للثقافة التنظيمية والتي تسهم في تحقيقها مثل هذه السياسات.

ج- **الرشد الاقتصادي في الاستثمار في التدريب:** حيث أن عادة ما ينطوي الاستثمار في رأس المال البشري على التدريب، فإنه من المجزي أن نتعرض للفرقة بين ما يسمى بالتدريب المتخصص والتدريب العام، وقد قدمت الفرقة بينهما معياراً يمكن على أساسه للمنظمة أن تحدد ما إذا كانت ستتحمل تكلفة الاستثمار في التدريب أم لا، فعادة ما تقوم المنظمة بالاستثمار في التدريب أو دفع تكلفته جزئياً إذا كان هذا التدريب متخصصاً؛ لأن الفرد المتدرب لا يستطيع بسهولة نقل هذه المهارات المتخصصة إلى منظمة أخرى، وبعد التدريب تستطيع المنظمة استرداد استثمارها من خلال دفع جزء فقط من الإيرادات التي يحققها من خلال الزيادة في إنتاجيته، وبالعكس فإن التكلفة التي تتحملها المنظمة لتقديم التدريب العام لأفرادها لا تسترد منها أي جزء، بل سيتحملها الفرد، يرجع هذا إلى أنه من السهل على الفرد نقل مهاراته التي تم تلميزها على نفقة المنظمة إلى منظمة أخرى، ومن ثم فإن المنظمة عادة ما ترغب في تعيين الفرد الذي لديه مهارات عامة متراكمة من التحاقه بالمنظمة، وإذا لم تجد المنظمة مثل هذا الفرد فإنها ستضطر للاستثمار في التدريب العام دون ضمان بأن الفرد ذو المهارات المنخفضة والذي حسن مستوى مهاراته من خلال التدريب الذي منحته إياه المنظمة سوف يستمر ويبقى العامل في المنظمة لفترة بعد حصوله على التدريب تكفي لاسترداد استثماره.

د- **نظرية المنفعة:** عند اتخاذ قرار الاستثمار في رأس المال البشري على أساس تعيين أو تنمية الأفراد الحاليين اللزمين لتطبيق وتنفيذ هذه الإستراتيجيات، فإنه لا بد من وجود وسيلة لتقييم مدى الجاذبية المالية لمثل هذا الاستثمار، أيضاً يجب أن يكون هناك وسيلة لبيع فكرة الاستثمار للإدارة العليا، ويمكن أن تتحقق هذه المهام من خلال تحديد العائد على هذا الاستثمار، ويمكن تحديد ذلك العائد من خلال تطبيق مداخل تحليل التكلفة والمنفعة والتي من أمثلتها تحليل المنفعة، وتحاول نظرية المنفعة تحديد القيمة الاقتصادية لبرامج وأنشطة وإجراءات الموارد البشرية.

هـ- **بدائل الاستثمارات في الموارد البشرية:** إن الاستثمار في رأس المال البشري يجب أن يدعم استراتيجيات المنظمة، وفي الواقع إذ لم يكن هناك احتمال لبناء القدرات والإمكانات التي تقدم ميزة تنافسية، فإن اعتبارات التكلفة غالباً ما تؤدي إلى اتخاذ قرار رشيد بالحصول على هذه المهارات من الخارج من خلال جهات متخصصة تقوم بمثل هذه الخدمات، وهذا بدلاً من الاستثمار في رأس المال البشري، وبصفة عامة فإن المصادر الخارجية الاستراتيجية تكون مفضلة عندما: لا تكون هناك ميزة

إستراتيجية لتنمية الإمكانيات والقدرات على المستوى العالمي، تكون الموارد المكونة للخدمات التي تؤدي داخلياً أكبر من تلك التي تحتاج إلى هذه الخدمة من الخارج، ويمكن تجنب الاعتماد بدرجة عالية على الموردين، فعندما تكون تكلفة أداء أي نشاط مرتفعة، فإن التخصيص الخاطئ للموارد سوف يضعف المركز التنافسي للمنظمة.

سادساً: مكونات الاستثمار في رأس المال البشري:

اختلف الباحثون والكتاب في تحديد مكونات أو إبعاد الاستثمار في رأس المال البشري وهذا الاختلاف ناجم عن أسلوب تفكيرهم ودراساتهم للموضوع كل حسب تفكيره، فهو شكل من أشكال رأس مال المنظمة والذي يتشكل فيها من خلال تأثيرات متعددة وعبر مصادر متنوعة، ويتضمن ذلك الأنشطة التعليمية المنظمة، وهذه الأنشطة تأخذ أشكالاً متعددة منها التعليم والتدريب والمعرفة والمهارات والقدرات والامكانيات والصفات والخصائص الأخرى، والتي تتوحد مع بعضها البعض في أشكال مختلفة تبعاً لطبيعة الأفراد ونطاق الاستخدام. (فرعون، ٢٠١٧).

لكن أهم العناصر التي تلعب دوراً كبيراً في تكوين واستثمار رأس المال البشري للأفراد العاملين في المنظمة هي: التعليم والتدريب، المعرفة، والخبرة العلمية، والمهارات والقدرات، والابتكار والإبداع، والولاء التنظيمي وفرق العمل (الخطيب، ٢٠١٣م، ص ٣٨).

وتأسيساً على ما تقدم وإنسجاماً مع طبيعة الدراسة، فإنه سوف تعتمد على المكونات (الأبعاد) الأساسية التالية للاستثمار في رأس المال البشري والمتمثلة في:

أ- التدريب: يقصد به تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل. (الجميل، ٢٠٠٤م، ص ٢٢).

ب- المعرفة: عبارة عن: " مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات المتراكمة لدى العاملين ولدى منظمات الأعمال "، ويمكن التمييز بين نوعين من المعرفة كما ذكرهما نجم، وهما:

- المعرفة الصريحة: والتي يمكن تجسيدها وتخزينها في وسائل مادية.
- المعرفة الضمنية: وهي ثمرة الخبرة الشخصية، ويمكن التعبير عنها بالمهارات الموجودة في العقول والتي يصعب نقلها أو تحويلها إلى الآخرين.

ج- الخبرة العلمية: وهي عبارة عن المستوى التعليمي والخبرة التي يمتلكها العاملين، فضلاً عن المعرفة المستخدمة لأداء الأعمال بشكل فعال. (Lothgren, 1999, P 90).

د- المهارات والقدرات : إن المؤسسات العريقة بكبرها وتقدمها وتطويرها الأصيل على يد أكبر العقول، تبقى في حاجة ماسة ودائمة إلى استقطاب دائم للأفراد الموهوبين الذين يملكون ما

يمكن أن يطلق عليهم بالمهارات فوق العادة، لأهمية تكليفهم بمهام خاصة على مستوى الأنشطة التصنيعية والإدارية والتسويقية والمالية، فهي قدرة الأفراد على الإنجاز العملي للمهام، ويتم الحصول عليها في المقام الأول من خلال الممارسة، وخاصة المهارات الضمنية التي لا يمكن التعبير عنها حرفياً، على الرغم من أنه يمكن أيضاً تنميتها من خلال التعليم. (Chen, 2004, P 195: 212).

هـ- الابتكار والأبداع: يشتمل الابتكار والإبداع وفقاً لـ Organization for Economic C0 Operation and Development- على تطبيق طرائق تنظيمية جديدة في ممارسات الأعمال لتحسين طرق اتخاذ القرارات والإجراءات ومراحل العمل وطرق جديدة لتحسين التعلم ونقل المعارف أو تقديم شكل تنظيمي جديد للهيكل التنظيمي أو تقديم طريقة جديدة لإعادة تنظيم أماكن العمل أو تقديم طريقة جديدة للتعامل مع الجهات الخارجية مثل العملاء، الموردين والمنافسين، وذلك بغرض تحسين الأداء وتحسين نتائج الأعمال. (OECD, 2005).

و- فريق العمل: يعرف بأنه: "مجموعة من العاملين الذين يمتلكون المهارات المتكاملة التي تمكنهم من العمل معاً لتحقيق هدف معين".

ز- الولاء التنظيمي: عرفه Vandenberg بأنه مستوى الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف نحو منظمته وإخلاصه لها وتحقيق أهدافها مع شعوره بالارتباط والافتخار بها. (Vondenberg, 1992, P 153: 167).

سابعاً: قياس رأس المال البشري:

رغم التقدم الملموس الذي حصل في هذا المجال إلا أنه لازالت هناك مساحة عدم اتفاق بين المختصين فيما يتعلق بهذه المقاييس، ويرجع هذا إلى اللاملموسية التي يتمتع بها رأس المال البشري والصعوبة الكبيرة في الحصول على البيانات الإحصائية المتعلقة به.

وكان الاعتقاد السائد في النصف الأول من القرن العشرين أن الثروات تتكون من الأصول الملموسة مثل الأراضي والمباني أو المعدات فقط، ولم يفكر أحد في مدى تأثير العنصر البشري على تكوين تلك الثروات. ولكن وبعد تكثيف الأبحاث حول أهمية العنصر البشري في بداية الستينات من القرن الماضي، تغيرت النظرة وأصبح العنصر البشري هو المؤثر الحقيقي في نجاح المنظمات وتغيرت المفاهيم الاقتصادية التقليدية.

مما يؤكد صحة ما سبق، مقولة (Alfred Marshall) في كتابه (أصول الاقتصاد) والتي مفادها: " إن أثمن ضروب رأس المال البشري هو ما يستثمر في البشر " لأن رأس المال البشري يتميز بسمة لا تتوافر في غيره؛ هي أن منحنى إنتاجيته يتصاعد بنفس اتجاه منحنى خبراته ومهاراته وأن عمره المعنوي يتجدد مع تغيرات العصر ولن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني، ومعنى ذلك أنه لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة. (حrchوش، ٢٠٠٧، ص ٩).

مفهوم قياس رأس المال البشري:

هناك العديد من المصطلحات التي تستخدم للدلالة على قياس رأس المال البشري كمحاسبة الأصول المعرفية، قياس العائد على رأس المال البشري... إلخ، ومهما اختلفت التسميات فإن المفهوم العام يصب في تقييم وقياس خدمات العنصر البشري سواء من ناحية قياس التكلفة أو العائد، ولأغراض التقرير الداخلي أو الخارجي، أو بطرق كمية أو نوعية، ويعرف القياس على أنه "عملية إدخال الوحدة القياسية على الاختلاف غير المنتظم وغير القياسي. (نجم، ٢٠١٠م، ص ٢١٧). وعرفه Brummet والذي يعتبر من أوائل المحاسبين الذين كتبوا في هذا المجال على أن "عملية القياس هي عملية قياس ديناميكية العنصر البشري في المنظمة بما في ذلك إعداد التقارير لذلك، واستخدام هذه المحاسبة يدل على مختلف العوامل التي تشير إلى أهمية رأس المال البشري وهي المعرفة، التدريب، تعيين العامل والاستغناء عنه، كما تختص هذه العملية بإمداد متخذي القرار بالمعلومات. (علي، ٢٠٠٣م، ص ٢٨٠).

وفى حين أن قياس وتسجيل رأس المال البشري صعب ومثير للجدل، فإن الخدمة والاقتصاد المبني على المعرفة يتطلب وجود منظمة تقوم بالتقييم المنتظم لقيمة استثماراتها الإجمالية في القوة العاملة لديها لتحديد ما إذا كان هناك تحسناً في طاقاتها وقدراتها الإنتاجية الفعلية والمحتملة (Anthony, 2004, P 55). وقد تم تحديد مستويات قياس الاستثمار من قبل اتحاد الخبراء والاستشاريين الدوليين في رأس المال البشري في ثلاث مستويات **كما يلي:**

أ. **القياس على مستوى المنظمة ككل:** يتم من خلاله التركيز على العلاقة بين رأس المال البشري وأهداف واستراتيجيات المنظمة.

ب. **القياس على مستوى وحدات العمل:** لتحديد مستوى الجودة والإنتاجية ونوع ودرجة التغيير المطلوب في تلك الوحدات.

ج. **القياس على مستوى أنشطة إدارة الموارد البشرية:** لمعرفة تأثير تلك الأنشطة على رأس المال البشري ومدى قدرتها على المحافظة عليه وتطويره.

ولا بد من التأكيد على أن المنظمات في سعيها لتحديد وقياس رأسمالها البشري كانت تعتمد على مؤشرات عامة كما هو الحال في عدد العاملين في المنظمة، متوسط سنوات الخدمة العامة، عدد المديرين، عدد الفنيين، نفقات التدريب، عدد الدورات التدريبية... إلخ. ومع هذه الأهمية الكبيرة التي أصبحت تعطي للأفراد بوصفهم رأس المال البشري، فإن ذلك أصبح يتطلب **مراعاة الجوانب التالية:**

د. أن الأهمية الحقيقية لرأس المال البشري لا تكمن في المدخلات منه وإنما فيما يتحقق من مخرجات ونتائج.

هـ. أن البعد الكمي في عدد العاملين وسنوات الخدمة وغيرها لا تكون أبعداً حاسمة في تمييز عمل المنظمة وتفوقها على غيرها في المنافسة.

وقد ظهرت الكثير من الدراسات والأبحاث الجادة حول كيفية قياس القيمة المضافة لرأس المال البشري، وبناء عليه تم التوصل إلى مجموعة من القياسات الكمية التي بدأ تطبيقها منذ تسعينات القرن الماضي وزاد من أهمية تلك القياسات النقص الواضح في المهارات والموهب في سوق العمل على مستوى العالم مما دفع الكثير من المنظمات إلى عدم الاهتمام فقط بتحليل البيانات الخاصة بالتكلفة، ولكن إلى بذل الجهد لتطوير العنصر البشري لتعويض الانخفاض في أعداد العمالة الماهرة على كل المستويات، وللحفاظ على ميزة تنافسية في أسواق القرن الواحد والعشرين.

وسيقوم الباحث بالتطرق إلى مفهوم العائد على الاستثمار في رأس المال البشري أولاً ثم التطرق إلى المحاولات الموضوعية لقياس العائد على الاستثمار في رأس المال البشري.

ثامناً: العائد من الاستثمار على رأس المال البشري:

أ- المفهوم:

إن مفهوم "العائد من الاستثمار على رأس المال البشري" يمكن اختصاره في المعادلة التالية، وهي المقترحة بوصفها معيار لهذا الغرض.

العائد من الاستثمار على رأس المال البشري = النتائج (الأداء أو التوقعات الفعلية) // [الراتب + الاستثمار في تطوير المورد البشري]. (Asano, 2002, P 22).

أي يتم فيه مقارنة تكاليف برامج الموارد البشرية مع العائد منها ففي معظم الحالات يمكن تحديد ومراقبة تكاليف برامج الموارد البشرية، والصعوبة في ذلك ترجع إلى أن الكثير من الحالات تتطلب تدخل الخبراء لتحديد القيم المالية للعائد الناتج من البرامج خاصة فيما يتعلق بالعائد غير الملموس.

ولقد حققت عملية العائد على الاستثمار البشري نجاحاً في مجال الموارد البشرية والتدريب والتطوير والجودة والتكنولوجيا وإدارة التغيير، وتعتمد هذه العملية على المعادلات المالية الأساسية أو العائد مقسوماً على الاستثمار أو صافي العائد مقسوماً على التكاليف.

ومن أهم الأسباب لقياس العائد على الاستثمار هو مواجهة المنافسة في ندرة الموارد البشرية ووضع العائد من الاستثمار في البرامج بهدف البقاء في مركز تنافسي على الموارد ومصادر التمويل الداخلي.

ويجب أن نشير هنا إلى أن الإدارة العليا عندما تلاحظ تزايد الميزانية المخصصة للموارد البشرية بدون وجود مقاييس مناسبة للمحاسبة والمساءلة، تبدأ في المطالبة بالعائد على الاستثمار في برامج الموارد البشرية ولكي تصبح عملية العائد على الاستثمار مجدية لا بد من وجود توازن بين ثلاثة أطراف: (محمود، ٢٠١٠م).

- أعضاء فريق الموارد البشرية المستخدمين للعملية.
- إرضاء العملاء الذين يوافقون على المشروع ويحتاجون إلى عرض النتائج في صورة حسابات ومعادلات تشبه الأنواع الأخرى من الاستثمار.

- الباحثون في عمليات القياس والتقييم الذين يحتاجون إلى عملية تدعم جهودهم وتعزز وجهات نظرهم ودراساتهم من خلال استخدام النماذج والمعادلات.

ب- أهمية العائد من الاستثمار على رأس المال البشري:

تتمثل أهمية العائد من الاستثمار على رأس المال البشري كما تم تدعيمه من قبل اتحاد الخبراء والاستشاريين الدوليين في الآتي:

- تحسين مصداقية الموارد البشرية كمهنة ويسمح العائد على الاستثمار في الموارد البشرية للإدارة العليا بالتعرف على الطرق المحددة والقابلة للقياس التي من خلالها تستفيد المنظمة من خدمات الموارد البشرية.

- إن البرامج المحددة للتنمية من المتوقع أن تكون مفيدة، أو يمكن أن تكون غير ذلك، وعلى المنظمات الانتباه إلى ذلك من أجل الحفاظ على مكانتها وتحقيق أهدافها.

- في الأوقات الاقتصادية تظهر قيمة خدمات الدعم التي ينظر إليها غالبًا على أنها ملموسة بالنسبة للمنتج أو الرسالة الجوهرية للمنظمة، بالتالي يصبح من الضروري بالنسبة لمتخصصين الموارد البشرية أن يظهروا خدمات الموارد البشرية التي تؤثر مباشرة على المحصلة النهائية للمنظمة.

ج- فوائد تطبيق عملية العائد من الاستثمار على رأس المال البشري:

- إبراز مساهمة مداخلات معينة للموارد البشرية: بتطبيق عملية العائد على الاستثمار، سوف يتعرف أفراد الموارد البشرية والعميل على مساهمات محددة لبرنامج الموارد البشرية بصورة لم يسبق القيام بها من قبل، فالعائد على الاستثمار سوف يوضح الفوائد الفعلية مقارنة بالتكلفة، ويصل ببيانات التقييم إلى أعلى مستويات التحليل، وهو ما يعتبر دليلاً واضحاً على نجاح البرنامج.

- اكتساب تقدير واحترام الإدارة العليا: يعتبر قياس العائد على الاستثمار من الموارد البشرية واحداً من أفضل الطرق التي يمكن بها اكتساب تقدير واحترام ودعم فريق الإدارة العليا، ليس فقط بالنسبة لمشروع معين بل أيضاً بالنسبة للمدخلات الأخرى للموارد البشرية. إن المديرين سوف يظهرون تقديرهم للعمليات التي تضيف قيمة للمستويات الأدنى، خاصة إذا كانت في صورة مبسطة ومفهومة، فنتائج هذا التحليل شاملة، وفي حالة تطبيقها بشكل منهجي وشامل في مشروعات عديدة، يمكن أن تقتنع الإدارة بأن وظيفة الموارد البشرية تمثل استثماراً مهماً وليست مجرد بند من بنود التكلفة. هذا بالإضافة إلى أن المديرين في مستوى الإدارة الوسطى سوف يقتنعون بأن الموارد البشرية يمكنها تقديم مساهمات قابلة للتطبيق على أهدافهم التشغيلية الحالية. إن هذه الفائدة تمثل خطوة مهمة نحو بناء وتكوين شراكة مناسبة مع فريق الإدارة العليا.

- اكتساب ثقة العملاء: سوف يتمكن العملاء الآن من الحصول على مجموعة كاملة من البيانات التي تعكس نجاح العملية بأكملها، فهذه البيانات الشاملة المجمعة من مصادر متنوعة وفي أوقات

مختلفة وبأشكال مختلفة، تعكس العملية التي تم القيام بها وتؤكد ثقة العملاء في برنامج الموارد البشرية.

- **تحسين عمليات الموارد البشرية:** توفر البيانات التي يتم جمعها أثناء برنامج الموارد البشرية، والتحليل الشامل لهذه البيانات قاعدة أساسية تساعد على إحداث التغيير في عمليات الموارد البشرية واتخاذ الإجراءات التصحيحية لها أثناء برنامج الموارد البشرية. هذا بالإضافة إلى ما توفره هذه البيانات من مساعدة في تحسين مداخلات الموارد البشرية في المستقبل في التمييز بين العمليات المفيدة وغير المفيدة. لذلك تعتبر عملية العائد على الاستثمار أداة مهمة للتحسين.

- **الافتراضات الزائفة:** هناك الكثير من المستشارين الذين يعملون وفقاً لافتراضات خاطئة عن عملية العائد على الاستثمار، الأمر الذي يجعلهم يترددون ويمتنعون عن محاولة تطبيق العائد على الاستثمار.

- **وضع مدخل التركيز على النتائج:** يؤدي التدفق المستمر للبيانات في فترات مختلفة والتخطيط التفصيلي لعملية العائد على الاستثمار يعمل على تركيز الفريق بأكمله على النتائج في المستويات الأدنى، وبذلك يتم تعزيز النتائج الممكن تحقيقها نتيجة للتفكير الدائم في الأهداف النهائية والالتزام بها، فجميع العمليات والأنشطة والخطوات مركزة على المخرجات النهائية، وكلما تمكنت الموارد البشرية من تحقيق النجاح، زادت الثقة في استخدام العملية مما يعزز نتائج البرامج المستقبلية.

- **تعديل أو تعزيز برامج الموارد البشرية:** لهذه الفائدة جانبان:

الأول: إذا لم يعمل البرنامج بصورة فعالة، ولم تكن النتائج ملموسة، سوف تعمل عملية العائد على الاستثمار على الإسراع بإجراء التغييرات أو التعديلات اللازمة لتصحيح مسار برنامج الموارد البشرية. ففي بعض الحالات النادرة قد يتطلب الأمر التوقف عن البرنامج إذا لم يحقق قيمة مضافة مناسبة، وعلى الرغم من أن قرار التوقف يحتاج إلى قدر من الجرأة، إلا أنه يلقيه تقدير العملاء إذا اقتنع بالفعل بعدم تحقيق النتائج المتوقعة.

أما الجانب الآخر من هذه الفائدة: فيظهر عندما يحقق برنامج الموارد البشرية نجاحاً ملحوظاً، وبالتالي يمكن تطبيقه في مجالات أخرى، فعلى سبيل المثال، إذا كان لدى أحد الأقسام برنامجاً ناجحاً، وهناك قسم آخر لديه الاحتياجات نفسها، ففي هذه الحالة قد يحقق البرنامج القيمة ذاتها ويعزز النجاح الكلي وتكرار التطبيق لجميع مبادرات الموارد البشرية.

د- طرق قياس العائد من الاستثمار علي رأس المال البشري:

هناك الكثير من المحاولات الموضوعية لقياس العائد من الاستثمار علي رأس المال البشري وقدمت نماذج وأساليب متعددة ويستعرض الباحث، أهمها كالتالي:

١- معدل التكلفة والفوائد.

٢- معادلة العائد على الاستثمار.

٣- النماذج الوصفية.

٤- بطاقة الدرجات المتوازنة لقياس وإدارة أصول المعرفة.

٥- المصفوفة الكمية.

بالإضافة إلى أن هناك العديد من المقاييس الأخرى المستخدمة في ظل الإطار العام للعائد على الاستثمار، وهي المقاييس المصممة أساساً لتقييم الأنواع الأخرى من المقاييس المالية، إلا أنها أحياناً ما يتم استخدامها في تقييمات الموارد البشرية وهي:

٦- فترة الاسترداد.

٧- تخصيص التدفقات النقدية.

٨- المعدل الداخلي للعائد.

٩- تحليل المنفعة.

■ ويستعرض الباحث تلك النماذج كما يلي:

١. معدل التكلفة والفوائد: (فيليب، ٢٠٠٣م).

تعتمد هذه الطريقة على المقارنة بين تكاليف وفوائد برنامج الموارد البشرية وفقاً للمعادلة التالية:

معدل التكلفة والفوائد = فوائد البرنامج / تكلفة البرنامج:

من هذه المعادلة تتم مقارنة الفوائد الاقتصادية السنوية للبرنامج مع تكلفة هذا البرنامج، وعندما يكون الناتج مساوياً (١)، فهذا معناه أن الفوائد مساوية للتكلفة. وعندما يكون الناتج هو (٢)، وعادة ما يتم كتابته (٢: ١) فهذا معناه أن كل جنيه تم صرفه تم استرداده جنيهاً.

أغن الميزة الرئيسية من استخدام هذا المدخل هو أنه يتجنب المقاييس المالية التقليدية وبالتالي لا يكون هناك غموض عند مقارنة استثمارات الموارد البشرية مع الاستثمارات الأخرى في المنشأة، فعلى سبيل المثال، عادة ما لا يتم تقييم الاستثمارات في الآلات أو المصانع أو الشركات التابعة بطريقة معدل التكلفة والفوائد.

وهناك بعض القادة الذين لا يفضلون استخدام هذه الطريقة في مقارنة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية مع العائد على الاستثمارات الأخرى، ونتيجة لذلك، يصبح العائد على الاستثمار بالنسبة للموارد البشرية نوعاً فريداً من أنواع التقييم.

ولا توجد معايير نمطية للمعدل المقبول للتكلفة والفوائد، حيث يجب الاتفاق عليه بالنسبة لكل منشأة على حده، وخاصة بالنسبة لبعض البرامج ذات الطابع الخاص.

٢. معادلة العائد على الاستثمار:

كما أوضح فيليب أن من أكثر المعادلات ملائمة لتقييم استثمارات الموارد البشرية هي قسمة صافي فوائد البرنامج على التكلفة، وعادة ما يتم كتابة المعدل كنسبة مئوية عند ضرب قيمة الكسر في الرقم (١٠٠)، وبالتالي تصبح المعادلة كالتالي:

$$\text{النسبة المئوية للعائد على الاستثمار} = \text{صافي فوائد البرنامج} / \text{تكاليف البرنامج} \times 100$$

إن هذه المعادلة هي نفسها العائد على الاستثمار في أنواع الاستثمارات الأخرى، فعلى سبيل المثال، عندما تقوم إحدى المنشآت ببناء أحد المصانع، يتم حساب العائد على الاستثمار بقسمة العائدات السنوية على قيمة الاستثمار، حيث تتشابه العائدات السنوية مع صافي الفوائد (الفوائد السنوية مخصوماً منها التكلفة)، أما قيمة الاستثمار فتتشابه مع تكاليف البرنامج التي تمثل الاستثمار في البرنامج.

إن استخدام معادلة العائد على الاستثمار يضع استثمارات الموارد البشرية في المستوى نفسه مع الاستثمارات الأخرى التي تستخدم المعادلة نفسها والمفاهيم المشابهة، فالإدارة العليا والمديرون الماليون يمكنهم بسهولة فهم واستيعاب كيفية حساب العائد على الاستثمار.

وعلى الرغم من عدم وجود معايير عامة مقبولة، قامت بعض المنشآت بوضع حد أدنى أو المعدل الأدنى من هذه المعايير، أو إطار لمعدل العائد على الاستثمار في أحد برامج الموارد البشرية، وعادة ما تكون هذه القيمة المستهدفة أكبر من النسبة المئوية المطلوبة للأنواع الأخرى من الاستثمارات.

من الناحية العملية المنطقية، تعتبر عملية العائد على الاستثمار جديدة إلى حد ما بالنسبة للموارد البشرية، وغالباً ما تتضمن بعض المدخلات الوصفية والتقديرية. ونتيجة لذلك، تصبح النسبة (٢٥ %) هي الرقم المفضل لهذه المنشآت.

٣. المقاييس الوصفية:

هي الفوائد أو الأضرار المرتبطة مباشرة ببرنامج الموارد البشرية، والتي يتم تحويلها إلى قيم مالية. وعلى الرغم من أن هناك العديد من الحالات التي يمكن تحويلها، إلا أن هناك العديد من الأسباب التي تحول دون تحويلها.

وغالباً ما يتم الكشف عن هذه المقاييس بعد تطبيق برنامج الموارد البشرية، وعلى الرغم من عدم تحويلها إلى قيم مالية إلا أنها تظل على جانب كبير من الأهمية في عملية التقييم. وعلى الرغم من أن نطاق هذه المقاييس لا حدود له، إلا أن القائمة التالية تتناول المتغيرات الوصفية الأكثر شيوعاً:

- بيانات مسح الاتجاهات.

- الالتزام التنظيمي.

- شكاوى العاملين.
- التظلمات.
- دوران العمالة.
- نقل العاملين.
- شكاوى العملاء.
- العمل في فريق.
- رضا العاملين.
- التعاون.
- الاتصال.

وغيرها من المتغيرات التي تركز على استطلاع الآراء والاتجاهات التي تعتبر مهمة في تأثيرها غير المباشر على أداء العمليات وتحقيق نتائجها المرغوبة.

٤. بطاقة الأداء المتوازن لقياس وإدارة أصول المعرفة:

جاءت فكرة بطاقة الأداء المتوازن التي طورها (Notron and Kaplan) في سنة (١٩٩٢م) وقد وردت تسميات عدة من قبل الباحثين في هذا الشأن منها: بطاقة التقديرات الموزونة، متوازنة تسجيل الأداء، بطاقة تقييم الأداء المتوازن (الملكاوي، ٢٠٠٩م، ص ٧١). وتعرف هذه الأخيرة على أنها "ترجمة الاستراتيجية إلى خطوات عملية تنفيذية، ويمكن القول بأنه وسيلة فعالة لتنظيم وقيادة المنظمة وتقسيمها إلى مستويات مختلفة (Malho, 2003, P 121).

وتقسم بطاقة الأداء المتوازن الأداء وفق أربعة محاور أساسية: المحور المالي: تحسين الأداء المالي للمؤسسة هو هدف دائم، محور الزبائن: مرتبط برضا العملاء، محور الأنظمة الداخلية: حيث يتم قياس فعالية الأنظمة الداخلية، محور التعلم التنظيمي (النمو والتعلم): يتعلق برأس المال البشري (إنتاجية العمل، دوران العمل، التحفيز...)، وبالنظام المعلوماتي الذي يجب أن يسهل التعلم التنظيمي. وتقيم هذه المؤشرات بالعلاقة مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة مما يعطي لهذه الطريقة بعدها الإستراتيجي. (غالب، ٢٠٠٧م، ص ٢١٢).

٥. المصفوفة الكمية (المقترحة من طرف المعهد الهولندي (Saratoga) (Roos,2005, P 356-357):

معهد ساراتوجا (Saratoga) وهو جزء من مجموعة (Spherion s Human Capital Consulting) يقوم بقياس قيمة رأس المال البشري من خلال مصفوفة عملية من خمسة مؤشرات: التكلفة، الوقت، الحجم، الأخطاء، وردود الفعل البشرية. هذه المؤشرات يمكن مقارنتها بمصفوفات خدمة وحدة العمل، الجودة، والإنتاجية من أجل إيجاد العلاقات بينها.

٦. فترة الاسترداد:

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الشائع استخدامها في تقييم النفقات الرأسمالية، حيث يتم إحداث التوازن بين الوفورات النقدية السنوية الناتجة من الاستثمار مع النفقات النقدية الأصلية المطلوبة للوصول بالاستثمار إلى دخل نقدي مضاعف مساو للاستثمار الأصلي. عادة ما يتم القياس بالنسبة للسنوات والشهور، فعلى سبيل المثال إذا ظلت وفورات التكلفة الناتجة من أحد برامج الموارد البشرية، ثابتة كل عام، فإن فترة الاسترداد تتحدد بقسمة إجمالي الاستثمار النقدي الأصلي (تكاليف التطوير، البرامج المشتراة من الخارج... إلخ) على مقدار الوفورات السنوية أو الفعلية المتوقعة، حيث تمثل الوفورات صافي الوفورات بعد خصم نفقات البرنامج.

إن طريقة فترة الاسترداد سهلة إلا أنها تهمل القيمة المالية للوقت، وبالتالي لم تتل الانتشار الكافي لاستخدامها في التقييم.

٧. تخصيص التدفقات النقدية:

أوضح فيليب أن هذه الطريقة تستخدم في تقييم فرص الاستثمار حيث يتم تخصيص قيم محددة للعائدات من الاستثمار. ويعتمد هذا الافتراض على أن الجنية المكتسب اليوم أكثر قيمة من الجنية المكتسب بعد عام من الآن.

هناك العديد من الطرق التي يمكن بها استخدام هذا المفهوم لتقييم النفقات الرأسمالية، والطريقة الأكثر شيوعاً تعتمد على مقارنة الوفورات عام بعد عام مع التدفقات النقدية المطلوبة للاستثمار، حيث يتم خصم الوفورات المتوقعة كل عام باستخدام معدلات الفائدة المختارة. إذا كانت القيمة الحالية للوفورات يجب أن تتجاوز القيمة الحالية للنفقات بعد الخصم بمعدل فائدة متعارف عليه، عادة ما ترى الإدارة أن هذا الاستثمار مقبول. وعلى الرغم من أن هذه الطريقة تتميز بقدرتها على تحقيق الاستثمارات المتنامية إلا أن طريقة حسابها أصبحت صعبة.

٨. المعدل الداخلي للعائد:

تعمل هذه الطريقة على تحديد معدل الفائدة المطلوب لتكون القيمة الحالية للتدفق النقدي مساوية الصفر، حيث تمثل الحد الأقصى لمعدل الفائدة الذي يمكن دفعه في حالة اقتراض التمويل الكلي للمشروع واضطرار المنشأة إلى تطبيق نقطة التعادل على المشروعات.

يهتم المعدل الداخلي للعائد بالقيمة الحالية للنقد ولا تتأثر بنطاق المشروع، حيث يمكن استخدامها في ترجيح البدائل وفي اتخاذ قرارات الرفض أو القبول عند تحديد الحد الأدنى لمعدل العائد، الأمر الذي يمكن أن يجعل البديل الاستثماري المصحوب بمعدل عائد مرتفع يبدو أفضل مما هو عليه في الواقع، والمشروع المصحوب بمعدل عائد منخفض يبدو أسوأ، وفي الواقع العملي نادراً ما يتم استخدام هذه الطريقة في تقييم استثمارات الموارد البشرية.

٩. تحليل المنفعة:

كما أوضح فيليب أن المنفعة هي فترة تأثير البرنامج على أداء العاملين، وعدد العاملين المتأثرين وفترة سريان مفعول برنامج الموارد البشرية وقيمة الوظيفة الناتجة عن مبادرة الموارد البشرية والتكلفة الإجمالية للبرنامج.

ويعمل تحليل المنفعة على قياس المساهمة الاقتصادية للبرنامج وفقاً لمدى تأثير البرنامج في تحديد وتعديل السلوك.

ولقد قدم الباحثون "شميدت" و"هنتر" و"بيرلمان" المعادلة التالية للبرنامج التدريبي:

$$\text{القيمة المالية للبرنامج التدريبي} = \text{أ} \times \text{ب} \times \text{ج} \times \text{د} - \text{هـ} \times \text{ب}$$

حيث تمثل:

- أ- الفترة ممثلة في عدد سنوات تأثير البرنامج التدريبي على الأداء.
 - ب- هي عدد العاملين الذين تم تدريبهم.
 - ج- هي الفروق الحقيقية في الأداء الوظيفي بين متوسط العاملين المدربين ومتوسط العاملين غير المدربين في صورة وحدات الانحراف المعياري.
 - د- هي الانحراف المعياري للأداء الوظيفي للمجموعة المدربة بالجنه.
 - هـ- هي تكلفة التدريب لكل موظف.
- من بين كافة العوامل التي تتضمنها هذه المعادلة، من الصعب تحديد الفروق الحقيقية في الأداء الوظيفي (ج)، وقيمة الوظيفة المستهدفة (د).
- وتتحدد مدة سريان فاعلية البرنامج التدريبي بملاحظة فروق الأداء بين العاملين المدربين وغير المدربين، وأبسط الطرق للحصول على هذه المعلومات هي قيام المشرفين بتحديد معدل الأداء للمجموعتين، حيث يقوم المشرفون والخبراء بتقدير قيمة الوظيفة المستهدفة (د).
- ونتيجة لاعتماد مدخل تحليل المنفعة بأكملها على التقديرات، ونتيجة لطبيعته الوصفية لم تلق قبولاً لدى قادة الموارد البشرية، ولم تحقق الانتشار المطلوب كأداة لتقييم العائد على استثمارات الموارد البشرية.

هـ- كيفية رفع قيمة العائد على الاستثمار في رأس المال البشري:

تغيرت النظرة إلى الموارد البشرية من اعتبارها عنصر تكلفة فقط إلى النظر إليها باعتبارها أهم أصول المنظمات، فقد أصبح البشر هم المورد الرئيسي في كل مجالات الأعمال، لذلك فهناك الكثير من الفرص لرفع قيمة الاستثمار في هذا المورد إذا ما أحسن استخدامه.

فما الذي يمكن القيام به للحصول على عائد أفضل من رأس المال البشري؟ بذل علماء الإدارة الكثير من الجهد للإجابة على هذا السؤال، ونحن ليس لدينا قصور في نظريات الإدارة، أو القيادة، ورغم ذلك مازلنا لا نعرف الكثير عن كيفية التعامل مع رأس المال البشري. ولكن بصفة عامة فإن الإجابة تدور

حول العناصر التالية والتي تم ذكرها من قبل اتحاد الخبراء والاستشاريين الدوليين:

- ربط رغبات العاملين بالنتائج التي تريدها المنظمة: بالنسبة للعاملين، فالعوائد المتوقعة من الاستثمارات في رأس المال البشري هي مستوى أعلى من الأرباح، وزيادة الرضا الوظيفي، مسار وظيفي أفضل، وفي نفس الوقت، ولكن بدرجة أقل حتى الآن، وهو الاعتقاد بالأمن الوظيفي... أما النتائج التي تريدها المنظمة، فهي التحسينات في الأداء والإنتاجية والمرونة والقدرة على الابتكار الذي يجب أن تنتج عن توسيع قاعدة المهارات وزيادة مستويات المعرفة والكفاءة.

وقد أجريت العديد من الدراسات حول وجود ارتباط بين رغبات العاملين ونتائج أعمالهم الفعلية، وقد كانت النتيجة متشابهة في جميع المنظمات محل تلك الدراسات؛ حيث ثبت ارتباط العناصر التي تمثل رغبات العاملين وهي: الرضا الوظيفي، معرفة التوقعات المطلوبة، مدى توافر الموارد، التقدير المعنوي، مدى ملائمة الوظيفة للعامل، الاهتمام بالفرد، فرص التطور الشخصي، الاهتمام بأداء الفرد، الشعور بالمساهمة الفعلية، التزام زملاء العمل، قوة العلاقات الشخصية، فرص النمو والتقدم في العمل، وقد ثبت ارتباط هذه العناصر بالنتائج التي تريدها المنظمة (رضا العميل، الربحية، الإنتاجية، تقليل دوران العمل)، فكلما ركزت على رغبات العاملين تحققت نتائج المنظمة المرجوة وبالتالي ارتفع عائد الاستثمار في البشر.

- الاقتراب من منظور العاملين: يلتحق الأفراد بالعمل في المنظمات ولديهم العديد من التوقعات العامة في كل المستويات الوظيفية فهم يتوقعون ما يلي:

- التطوير والتدريب: يتوقعون وظائف تتلاءم مع ما يمتلكونه من مهارات وقدرات، وأن يحصلوا على التدريب المتخصص لرفع قدراتهم باستمرار، كما يتوقعون توضيحاً للمسار الوظيفي ومتطلبات التقدم والترقي وتدعيم المديرين لهم.
- الاتصالات: يتوقعون اتصالات داخل المنظمة ذات اتجاهين بحيث تسمع آرائهم، و أن يكونوا على علم بالأمور المهمة في المنظمة من خلال معرفة ما الذي سيحدث مستقبلاً وله تأثير عليهم شخصياً.
- التعويضات المالية: يشعر أغلب العاملين بالرضا تجاه الأجر الذي يتقاضونه عند بدء التعيين، ولكن تصبح الزيادة في الأجر هي الشاغل الحقيقي لهم وخاصة عندما تحدث تغييرات في معدل الأجور في السوق الخارجي.
- كفاءة الإدارة: يتوقع العاملون أن يكون المديرين على درجة عالية من الكفاءة والتدريب الجيد على وظائف الإدارة خاصة ما يتعلق بمناقشة آرائهم الفنية في العمل، ولديهم قدرات اتصالية عالية ووعي في الاستجابة لمتطلباتهم ومشاكلهم؛ أي: ببساطة أن يكونوا متواجدين عند الحاجة إليهم.
- التيسير الفعال للاستثمار البشري داخل المنظمة: وذلك من خلال تركيز الإدارة على العناصر

التالية:

- اختيار، تعيين، والاحتفاظ بذوي المهارات العالية من العنصر البشري.
- تدريب وتطوير وتشكيل الاتجاهات وتشجيع التعلم الذاتي لدى الأفراد.
- تركيز الموارد على الأنشطة ذات الأولويات المهمة.
- تصميم العمليات بأسلوب يستخدم الطاقات الكامنة في العنصر البشري.
- العمل على تراكم المعرفة والخبرة التنظيمية وإشراك العاملين بها.
- تشجيع وتسهيل المشاركة في الخبرات الفردية.
- تسهيل التعلم داخل المنظمة.
- التأكد من فعالية الاستثمار في المدى الطويل من خلال التجاوب مع احتياجات المنظمة.
- القيام بالتخطيط للاستثمار البشري بما يضمن حسن اختيار مواردها البشرية والارتقاء بمستوى كفاءتهم.
- في إدارة المنظمة لرأس المال البشري من المهم معرفة الاستخدام الحالي والمثالي للمورد البشري. ومن هنا نستنتج أن القدرات المكتسبة ليست مجانية، وإنما تكلفة، تمثل في جوهرها الاستثمار في رأس المال البشري. (حrchوش، ٢٠٠٣م، ص ١٢).
- العناصر السابقة هي المطلوبة لبناء ولاء رأس المال البشري، حيث تم حصرها من خلال خماسية بناء الولاء المنظم **كما يلي**: (السويدان، ٢٠٠٧م، ص ص: ٧٠-٧٥).
- **الاستحواذ على القلوب**: من خلال بلورة رؤية تفجر الطاقات الكامنة، وتحقيق الاستقرار العائلي للفرد.
- **التلاحم والاندماج**: من خلال سماع النبض الداخلي للمنظمة، والاتصال المزدوج.
- **الشراكة والملكية**: من خلال إسقاط الحواجز المعنوية، والإدارة على المكشوف، والمشاركة في السراء والضراء.
- **تعزيز التعلم والتدريب**: من خلال الأمن الوظيفي لا الوظيفة الأمانة، وتشجيع التعلم المستمر.
- **التمكين وتحرير الفعل**: حرية المحاولة والخطأ، تصميم برامج خاصة للتمكين والتحرير.
- ومن هنا يجب على المنظمة أن تفكر في الأفراد من منظور جديد: أن رأس المال البشري ليس مملوك من طرف المنظمة، وأن الأفراد ليسوا عبيد الأجور التي يتقاضونها، بل وليسوا أصولاً، حتى لا تكون عملية استغلال في اتجاه واحد لأصل ما بواسطة مالكه، بل أن يكون الأفراد مستثمرين، حيث أنهم يستثمرون الوقت والطاقة والذكاء، وهو رأس مالهم الشخصي أي محصلة كل ما يعرفونه، وكل ما يمكنهم القيام به وكل ما يمكن أن يصبحوه. (ستيوارت، ٢٠٠٤م، ص ٣٩٣).

و- أهم جوانب الحذر عند استخدام العائد على الاستثمار (حرجوش، ٢٠٠٣م):

نظرًا لتعقيد وحساسية عملية العائد على الاستثمار، لا بد من الحذر عند وضع وحساب وعرض العائد على الاستثمار، فتطبيق عملية العائد على الاستثمار تمثل هدفًا شديد الأهمية لكثير من إدارات الموارد البشرية، وبالتالي هناك بعض القضايا التي يجب الاهتمام بها حتى لا تفشل هذه العملية وقد أبرزها فيليب في بعض النقاط وهي:

- لا بد من وضع عملية العائد على الاستثمار للبرامج التي تم من أجلها تقييم/ تحليل الاحتياجات.
- يجب أن يتضمن تحليل العائد على الاستثمار دائمًا، استراتيجية أو أكثر لفصل تأثيرات برنامج الموارد البشرية.

- عند وضع التقديرات يجب استخدام المصادر الأكثر مصداقية.
- يجب اتباع أحد المداخل المتحفظة عند تحديد الفوائد والتكلفة.
- توخي الحذر عند مقارنة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية مع العائدات المالية الأخرى.
- إشراك الإدارة في وضع العائد.

- التعامل بحذر مع القضايا الحساسة والمثيرة للجدل.

- ضرورة تدريب الآخرين على طرق حساب العائد.

- عدم التسرع في استعراض العائد المرتفع.

- عدم محاولة تعميم استخدام العائد على الاستثمار على كل البرامج.

ز- معوقات تطبيق عملية العائد على الاستثمار في رأس المال البشري:

على الرغم من تحقيق التقدم في عملية تطبيق العائد على الاستثمار، إلا أن هناك العديد من المعوقات التي يمكن أن تعوق تطبيق المفهوم ذاته، فبعض هذه المعوقات حقيقية، في حين أن البعض الآخر يكون مجرد خرافات تعتمد على افتراضات غير حقيقية، ونسرد فيما يلي المعوقات بإيجاز.

- **عائق التكلفة والوقت:** سوف تؤدي عملية العائد على الاستثمار إلى بعض التكاليف الإضافية وأيضا بعض الوقت عند تطبيقها على برامج الموارد البشرية، على الرغم من أن هذه الإضافة لا يجب أن تكون مبالغًا فيها، فلن تزيد عن (٣-٥%) إلى ميزانية برامج الموارد البشرية.

إن الاستثمار الإضافي في العائد على الاستثمار سوف يعمل على إحداث التوازن بين النتائج المحققة من هذه المداخلات وبين ما يتم استبعاده من المداخلات غير المفيدة أو غير المربحة.

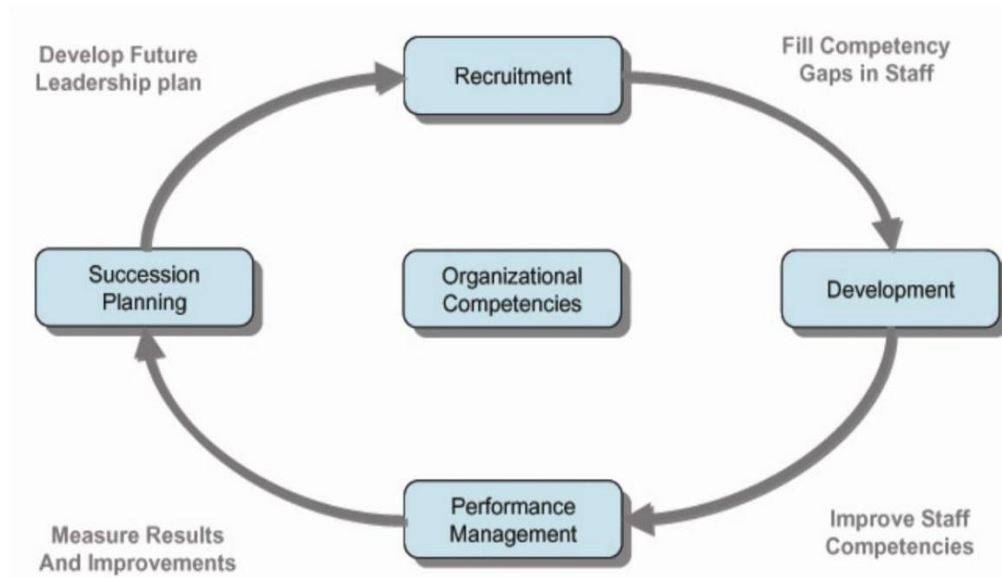
إن هذا العائق بمفرده يعمل على إيقاف العديد من تطبيقات العائد على الاستثمار في بداية العملية.

- **العوائق الذاتية لدى أفراد الموارد البشرية:** العائق هو عدم فهم معنى العائد على الاستثمار من قبل أفراد الموارد البشرية أنفسهم، وليست لديهم المهارات الضرورية لتطبيقه ضمن مسؤولياته، بالإضافة إلى أن برنامج الموارد البشرية ذاته قد ينصب تركيزه على البيانات الوصفية بدلا من التركيز على النتائج.

- **فشل التحليل المبدئي:** تفتقد الكثير من برامج الموارد البشرية إلى مقومات التحليل المبدئي والتقييم، فبعض هذه البرامج تم تطبيقها لأسباب غير منطقية تلبية لرغبات الإدارة، أو لمسايرة الاتجاهات المعاصرة في الصناعة. فإذا لم تكن هناك حاجة للبرنامج، لن تتحقق النتائج والفوائد الكافية للتغلب على عنصر التكلفة.
 - **الخوف والتردد:** قد يتردد بعض أعضاء الموارد البشرية في تطبيق العائد على الاستثمار لخوفهم من الفشل من تطبيق عملية لا يعرفونها جيداً، وعلى الرغم من أن هذا الخوف قد يكون نتيجة لافتراضات غير صحيحة والافتقاد إلى المعرفة الجيدة بالعملية، إلا أنه قد يصبح عائقاً حقيقياً أمام الكثير من تطبيقات العائد على الاستثمار.
 - **التخطيط والانضباط:** يتطلب التطبيق الناجح للعائد على الاستثمار الكثير من التخطيط والانضباط بهدف المحافظة على المسار السليم للعملية، لذلك يحتاج الأمر إلى جداول التطبيق وأهداف التقييم وخطط تحليل العائد على الاستثمار وسياسات القياس والتقييم وجداول المتابعة.
 - **الافتراضات الزائفة:** هناك الكثير من المستشارين الذين يعملون وفقاً لافتراضات خاطئة عن عملية العائد على الاستثمار، الأمر الذي يجعلهم يترددون أو يمتنعون عن محاولة تطبيق العائد على الاستثمار. وقد تتضمن الافتراضات الزائفة **النقاط التالية:**
 - لا يمكن تطبيق العائد على الاستثمار إلا على القليل من المشروعات.
 - لا ترغب الإدارة في معرفة نتائج مداخلات الموارد البشرية في صورة قيم مالية.
 - لا يجب القيام بعملية العائد على الاستثمار إذا لم يطلبها العميل.
 - إذا لم تطلب الإدارة العليا معرفة العائد على الاستثمار، فهذا معناه أنها لا تتوقعه.
- إن هذه الافتراضات الخاطئة تشكل عوائق حقيقية تحد من تقدم تطبيق العائد على الاستثمار.
- تاسعاً: العلاقة بين الجدارات القيادية والعائد من الاستثمار على رأس المال البشري:**
- تحديد الجدارات القيادية يحتل أهمية كبيرة في المؤسسات ويجب أن تتسق تلك الجدارات مع رؤية المؤسسة وتوجهاتها الإستراتيجية مع ضرورة وضع مؤشرات الأداء التي تعكس تلك الجدارات وتأثيرها على المؤسسة مع ضرورة مراجعة تلك الجدارات بصفة مستمرة ومدى توافقها مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة. وتثبت ممارسات إدارة رأس المال البشري القائمة على الجدارة أنها ذات قيمة كبيرة من الناحية المالية الحقيقية. من أجل تحقيق عائد الاستثمار **Return On Investment (ROI)** لهذه الممارسات، فيجب أن تعرف المؤسسات كيفية قياس الجدارة وكيف تؤثر بشكل مباشر على المحصلة النهائية للمؤسسات.
- وقد كان من أهم توصيات الملتقى العربي الأول للموارد البشرية في المصارف والمؤسسات المالية العربية في القاهرة ما يلي:

- ضرورة حث المؤسسات المختلفة على السعي لإنشاء منظومة الجدارات حتى تتجنب الكثير من المشكلات التي تؤثر على أداء العنصر البشري وبالتالي إدارة المؤسسات بصفة عامة، وضرورة أن تشمل منظومة الجدارات مختلف الجدارات التي تندرج تحت (الجدارات الأساسية والقيادية والوظيفية).
 - وجوب وضع نموذج علمي وعملي بسيط تتوافر فيه جميع العناصر الأساسية لتقويم وقياس العائد على الاستثمار في الموارد البشرية لتقييم ولاء الموظف في المنظمات المختلفة.
 - التركيز على الأساليب الحديثة المستخدمة لربط الموارد البشرية بأهداف المؤسسات الاستراتيجية.
- ومن ثم يتضح مدى أهمية استخدام المؤسسات المختلفة الأساليب الحديثة ومنها منظومة الجدارات لما لها من عائد على المؤسسات بصفة عامة.
- ويشرح هالويل (Hallowell) لماذا يجب أن تكون الجدارات أساس تحليل العائد على الاستثمار لنظام إدارة رأس المال البشري. فبحكم تعريف الجدارات بأنها عبارة عن المواقف والمهارات والمعرفة التي يمكنها التنبؤ بأداء شخص ما وإذا لم تكن الجدارات محددة بطريقة تعكس مستوى أداء الشخص فأنها تعتبر جدارات غير كفؤة. ولهذا السبب تعد الجدارات جزءاً رئيسياً من ممارسات إدارة رأس المال البشري".
- بالإضافة إلى ذلك، فإن الجدارات قادرة على إحداث روابط رئيسية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية من التوظيف إلى التخطيط للتعاقد الوظيفي إلى التطوير إلى إدارة الإداء، كما هو مبين في الشكل أدناه. (Ross, 2016).

شكل رقم (٣-٣) مقاييس الجدارة



Jones, Ross "Measuring the ROI of Competency Management " Human capital institute

٢٠١٦ .

ويمكن أن تتأثر العديد من عمليات إدارة رأس المال البشري بالجدارات. فإذا تم استخدام مقاييس الجدارة بشكل فعال، فإنها تولد أدوات وتدابير دقيقة لازمة لقيادة نظام ناجح، كما هو موضح في الشكل أدناه.

شكل رقم (٣-٤) دور الجدارات في زيادة العائد من الاستثمار.

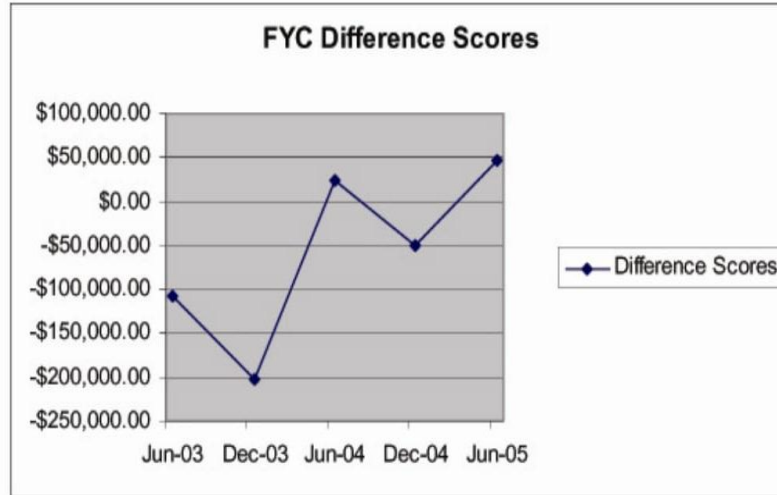


Jones, Ross "Measuring the ROI of Competency Management " Human capital institute
٢٠١٦ .

ويستعرض الباحث دور الجدارات في زيادة العائد من الاستثمار على رأس المال البشري في أحد فروع رأس المال البشري وهو التدريب من خلال المثال التالي:

أنشأت منظمة (New York Life) " بالولايات المتحدة الأمريكية "برنامج سلسلة القيادة الإدارية (MLS) "Management Leadership Series" لدراسة آثار التدريب المبني على الجدارة والعائد على الاستثمار للبرنامج. تألفت (MLS) من برنامج من أربع جلسات امتدت لمدة عامين. استمرت كل جلسة لمدة يومين ونصف وعقدت خارج العمل. كان التركيز الأساسي للسلسلة على الجدارات (١٣) التي أحدثت أكبر فرق داخل منظمة (New York Life)، حيث عملت على تحديد عائد الاستثمار من خلال أخذ جميع التكاليف المحتملة في الاعتبار من أجل تحديد العائد على الاستثمار بدقة. في حالة هذه الدراسة، بلغت التكلفة الإجمالية لإجراء التدريب (٧٦٠) ألف دولار. وشمل ذلك تكلفة المتقدمين ومركز المؤتمرات، وتكاليف السفر، وراتب أسبوعين لكل مشارك. كانت هناك فوائد مالية قابلة للقياس على مدى عامين بين أولئك الذين شاركوا وغير المشاركين في الدورات التدريبية، كما هو موضح في الرسم البياني أدناه. (Ross, 2016).

شكل رقم (٣-٥) اثر الجدارات في زيادة العائد



Difference in Mean FYC: Participants vs. Non Participants

Jones, Ross "Measuring the ROI of Competency Management " Human capital institute

٢٠١٦ .

يوضح الجدول السابق صافي الزيادة لـ (٢٧) مشاركًا في البرنامج يساوي (\$4,154,000) خلال فترة السنتين، وهو ما يُترجم إلى عائد استثمار بنسبة ٥٤٧٪. من حيث الدولارات أي أنه مقابل كل دولار ينفق على برنامج (MLS)، تمتعت (New York Life) بمكاسب قدرها (٥.٤٧) دولارًا في المقابل.

ويقول كلارك (Lawrence Clark) (*): "إذا نظرت عبر الكثير من الأدبيات البحثية، ستجد أن هذا العائد بنسبة (٥٠٠) في المائة زائد على برامج التدريب نموذجي إلى حد ما"، وأن مفتاح

*الدكتور كلارك هوك مساعد نائب الرئيس - التطوير التنفيذي في شركة نيويورك للتأمين على الحياة. قام بتقديم خدمات استشارية متخصصة إلى New York Life والشركات التابعة لها وكبار مديريها التنفيذيين. في New York Life، كان عضوًا في فريقين أساسيين من فرق الكفاءات، وعضوًا في لجنة تحديد المصادر، وعضوًا في SAP – HR فريق التنفيذ. بالإضافة إلى ذلك، فهو مسؤول رئيسي عن تصميم برنامج فعالية القيادة، وتطوير التميز في القيادة، وبرنامج نواب الرئيس. قبل انضمامه إلى New York Life، كان لاري نائب رئيس شركة W. Warner Burke Associates Inc، وهي شركة استشارية مقرها في بيلهام، نيويورك. أجرى أبحاثًا في مجالات الكفاءات الإدارية والمناخ التنظيمي والتدريب الإداري. يهتم بتطبيق تقنيات علم النفس التنظيمي والاجتماعي على المشكلات التي تواجه المنظمات الكبرى.

تحقيق عائد استثمار مرتفع هو استثمار مرتفع هو اكتشاف الجدارات التي تحدث فرقاً ومقدارها. ثم تحتاج المنظمة إلى تحديد ما إذا كان يمكن تدريب الموظفين على تلك الجدارات، وإذا كان الأمر كذلك، ما نوع العائد الذي يمكن أن يتوقعوه من التدريب.

وتوفر نماذج الجدارات إطاراً مثاليًا لبرامج التعلم والتطوير. ويمكن لمديري التدريب استخدام نماذج الجدارة كمعيار لتقييم معرفة الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم. ويمكن استخدام معلومات فجوة المهارات من تقييمات الجدارة لتحديد نوع التدريب المطلوب حاليًا، ومن المهم جدًا للمديرين والموارد البشرية أن يكون لديهم القدرة على قياس تأثير التدريب على أداء الشركة الأساسي. وتسمح أنظمة إدارة الجدارات بتحقيق ذلك.

وتظهر الدراسات أن التعلم والتدريب القائم على الجدارة يوفران عائداً على الاستثمار (ROI) أعلى بعشر مرات تقريباً من عائد الاستثمار لأساليب التدريب التقليدية. وقد طور الموقع الإلكتروني (pro myHR) عملية بعنوان: "عملية اكتساب الجدارات" لإدارة جهود التعلم والتطوير من خلال زيادة مستويات الجدارات، وتتكون هذه العملية من أربع خطوات موضحة أدناه (myhrpro.com):

- **تحديد الجدارة المطلوبة:** توفر نماذج الجدارات هذه المعلومات، والتي يتم تحديدها بناءً على توجهات المؤسسة الاستراتيجية.
- **التقييم:** يقوم الموظفون بتقييم جداراتهم الحالية ومقارنتها بأمثلة على الأداء المتفوق والمعايير الموضوعية للوظيفة وكذلك تقييمات الأداء من قبل المديرين هي أيضاً أدوات مستخدمة لاستهداف مجالات التنمية والتطوير. ثم يقرر الموظفون والمديرون بعد ذلك المعرفة والمهارات والقدرات والسلوكيات التي يجب التركيز عليها وإنشاء خطة تنمية فردية.
- **فرص التطوير والنمو:** يلتقي الموظفون بمسؤولي التدريب والتطوير لمناقشة خيارات التعلم والتطوير. تشمل الخيارات على سبيل المثال لا الحصر: الدورات التدريبية وورش العمل، والقراءة المستقلة والدراسة الذاتية، والتدريب والتوجيه، والتعلم التطبيقي من خلال المشاريع والمهام الممتدة، واستخدام وسائل المساعدة الوظيفية مثل خرائط العمليات أو كتيبات الإجراءات.
- **التغذية المرتدة:** يقوم المشرفون والمديرون والموجهون ومستشارو التنمية بمراقبة المشاركين وهم يطبقون معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم الجديدة ويقدمون ردود فعل بناءة وتعززها. ويمكن استخدام أنظمة التقدير والمكافآت للتعرف على كل فرد ودعمه للمعرفة والمهارات والقدرات المكتسبة حديثاً. وعندما يدخل الموظفون في هذه العملية الدورية للتخطيط لتطورهم واكتساب التعلم والتطوير الضروريين، يستفيد الجميع. إنهم يتحملون المسؤولية عن مساراتهم المهنية، وأمنهم الوظيفي، وتكتسب القوة العاملة مهارة وكفاءة أكثر، ومن ثم يؤدي ذلك إلى أداء أفضل وتقدم وظيفي للعاملين.

الفصل الرابع
الدراسة التطبيقية
على جهاز تنمية مدينة العاشر من رمضان

الفصل الرابع

الدراسة التطبيقية

على جهاز تنمية مدينة العاشر من رمضان

مقدمة:

في ضوء استعراض أهداف وفروض الدراسة يتناول هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة التطبيقية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وهي الجدارات القيادية، والعائد من الاستثمار على رأس المال البشري ويتم ذلك من خلال تقسيم هذا الفصل كما يلي:

أولاً: منهجية الدراسة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة.

ثالثاً: التحليل الإحصائي الوصفي للمتغيرات.

رابعاً: اختبارات الفروض البحثية.

أولاً: منهجية الدراسة

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

حيث تتناول منهجية الدراسة وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدي صدقها وثباتها. كما تتضمن الأدوات التي استخدمها لجمع بيانات الدراسة، وتنتهي بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج. وتعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للتحقق من الأهداف الموضوعية للدراسة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

١ - مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد التي تقع ضمن موضوع مشكلة الدراسة، وتم اختيار جهاز تنمية مدينة العاشر من رمضان لإجراء الدراسة التطبيقية؛ لأنه يعتبر من أهم وأكبر أجهزة المدن الجديدة في مصر التي تعمل على توفير مجتمع عمراني وسكني متكامل الخدمات يضم وحدات الاسكان المناسبة لكافة فئات المجتمع والمرافق الخاصة بها بالإضافة إلى الخدمات التعليمية والصحية والثقافية والترفيهية، ويستهدف الجهاز من خلال برنامجه ومشروعاته زيادة مساهمته في نمو الناتج الإجمالي المحلي وخلق

مئات الآلاف من فرص العمل المباشرة وغير المباشرة ويعتبر من أهم أهداف جهاز المدينة خلق مركز حضاري جديد يحقق الاستقرار الاجتماعي والرخاء الاقتصادي بالإضافة إلى إعادة توزيع سكان الدلتا بعيداً عن الشريط الضيق لوادي النيل، وإقامة منطقة جذب مستحدثة لسكاني القري ومد محاور العمران إلى الصحراء والمناطق النائية بهدف الحد من الزحف العمراني على الارضي الزراعية. ويتكون الهيكل التنظيمي لجهاز تنمية مدينة العاشر من رمضان من عدد (٤) إدارات مركزية، وهي:

- الإدارة المركزية لشئون المشروعات.
 - الإدارة المركزية لشئون التنفيذ.
 - الإدارة المركزية للشئون المالية والإدارية والعقارية.
 - الإدارة المركزية لتنمية وإدارة المجتمع العمراني الجديد.
- ويتبع كل إدارة مركزية عدد من الإدارات العامة، بالإضافة إلى تبعية بعض الإدارات مباشرة لرئيس القطاع لشئون جهاز تنمية المجتمع العمراني الجديد (رئيس جهاز تنمية مدينة العاشر من رمضان والمشرف على جهاز خليج السويس). ويبلغ عدد العاملين بالجهاز (١١٧٨) موظف كالتالي:-

جدول رقم (٤-١) عدد العاملين طبقاً للمستوى الوظيفي

النسبة %	العدد	التوزيع
٥٤	٦٢٩	عامل - فني.
٢٨	٣٣٤	إداري - مسئول - مهندس،
١٢	١٤٦	رئيس قسم - مدير إدارة مساعد - مشرف.
٤	٤٢	مدير إدارة.
٢	٢٢	مدير عام.
٠	٥	رئيس قطاع.
١٠٠	١١٧٨	الإجمالي:

يتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة كانت من الفئة عامل - فني وتمثل حوالي (٥٤%) وعددهم (٦٣٢) موظف، أما اقل نسبة فكانت في الفئة رئيس قطاع تمثل أقل من ١% وعددهم (٥) موظف من مجتمع الدراسة.

وبناءً على أهداف الدراسة فقد تم تحديد مجتمع الدراسة المستهدف من القيادات بالإدارات المختلفة بالجهاز (رئيس إدارة مركزية (رئيس قطاع) - مدير عام - مدير إدارة - مدير إدارة مساعد، رئيس قسم، مشرف). والبالغ عدد العاملين فيه (٢١٥) موظفاً.

وتم تحديد خصائص مجتمع الدراسة طبقاً لما يلي:

- المؤهل الدراسي.
- المستوى الوظيفي.

وفي ضوء تلك الخصائص كانت نتيجة التحليل للمجتمع محل الدراسة كالتالي:

جدول رقم (٤-٢) خصائص مجتمع الدراسة طبقاً للمؤهل

النسبة %	العدد	التوزيع
٤٠	٨٥	مؤهل متوسط أو أقل.
٤٧	١٠٢	مؤهل جامعي ومؤهل فوق الجامعي.
١٠	٢٢	ماجستير.
٣	٦	دكتوراه.
١٠٠	٢١٥	الإجمالي:

يتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة كانت من الفئة الحاصلين على مؤهل جامعي ومؤهل فوق الجامعي تمثل حوالي (٤٧%) وعددهم (١٠٢) موظفاً، أما أقل نسبة فكانت في الفئة الحاصلين على دكتوراه تمثل (٣%) وعددهم (٦) موظف من مجتمع الدراسة.

جدول رقم (٤-٣) خصائص مجتمع الدراسة للمستوي الوظيفي

النسبة %	العدد	التوزيع
٦٨	١٤٦	رئيس قسم - مدير إدارة مساعد - مشرف.
٢٠	٤٢	مدير إدارة.
١٠	٢٢	مدير عام.
٢	٥	رئيس قطاع.
١٠٠	٢١٥	الإجمالي:

يتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة كانت من الفئة رئيس قسم - مدير إدارة مساعد - مشرف وتمثل حوالي (٦٨%) وعددهم (١٤٦) موظف، أما أقل نسبة فكانت في الفئة رئيس قطاع تمثل أقل من ٢% وعددهم (٥) موظف من مجتمع الدراسة.

٢- عينة الدراسة

استخدم الباحث طريقة العينة العشوائية **Random Sample** والتي تعطي فرص متساوية أو معروفة لكل مفردة من مفردات مجتمع الدراسة في احتمال اختيارها في عينة الدراسة، وفي هذا النوع جميع أفراد مجتمع الدراسة معروفون، كما إن استخدام هذا النوع من العينات هو ضمان للحصول على عينة ممثلة غير متحيزة، ليس للباحث أي دخل في اختيار مفرداتها، ولذلك يمكن تعميمها على جميع مفردات مجتمع الدراسة الأصلي، ويتم اللجوء إلى هذا النوع من العينات في حالة توفر:

أ - أن تكون جميع أفراد مجتمع البحث معروفة.

ب - أن يكون تجانس بين افراد المجتمع.

وتم تحديد حجم العينة على أساس المعادلة التالية: (بازرعه، ١٩٨٦م، ص ١٦٥-١٦٦)

$$ع\% = \sqrt{\frac{ح \times ل}{ن}}$$

حيث:

- ن = حجم العينة.
- ع% = الخطأ المعياري للنسبة المئوية، ويمكن تحديده من البحوث السابقة أو من بحث استطلاعي.
- ح: نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها الخاصية أو الخصائص موضوع البحث، ويمكن افتراض أن (ح = ٥٠ %) للحصول على أكبر حجم للعينة.
- ل = (١ - ح) = (١ - ٥٠ %) = (٥٠ %).
- نسبة حدود الخطأ المسموح به في حدود (± ٥ %).
- الدرجة المعيارية = هي المقابلة لمعامل الثقة الذي تعمم به النتائج (٩٥%)، وبذلك تكون الدرجة المعيارية (١.٩٦).

$$\frac{\sqrt{٠.٥٠ \times ٠.٥٠}}{ن} = \frac{٠.٥٠}{١.٩٦}$$

ويتطبيق هذه المعادلة في ضوء الافتراضات السابقة يكون حجم العينة هو:

ن = ١١٢ مفردة.

حيث قام الباحث بتوزيع استبانة الاستبيان بعدد (١١٢) استبانة على عينة الدراسة بصورة عشوائية وقد تم استرداد عدد (٩٩) استبانة ولم يرد على الاستبيان عدد (١٣) ، وبعد فحص الاستبيان المستلم تم استبعاد عدد (٣) استبانة ؛ وذلك نظراً لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة، والجدول التالي يبين توزيع عينة الدراسة كما يلي:

(٤-٤) توزيع عينة الدراسة

النسبة %	عدد	البيان
٨٥.٧	٩٦	الاستثمارات الصالحة.
٢.٧	٣	الاستثمارات غير صالحة.
١١.٦	١٣	الاستثمارات التي لم يرد عليها.
١٠٠	١١٢	إجمالي الاستثمارات المرسلة:

المصدر: من إعداد الباحث.

يتضح من الجدول السابق أن نسبة إجمالي عدد الاستثمارات المجمع الصالحة لإجراء التحليلات الإحصائية إلى إجمالي عدد الاستثمارات الموزعة حوالي (٨٥.٧%) وعددتها (٩٦) استثمار، ويرى الباحث إنه عدد كافٍ لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة.

٣-أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول " دور الجدارات القيادية في زيادة العائد من الاستثمار على رأس المال البشري" تتكون استبانة الدراسة من محورين:

المحور الأول: وهو عبارة عن المعلومات العامة عن المستجيب (النوع - الفئة العمرية - المستوى الدراسي - المستوى الوظيفي - مدة الخدمة في العمل).

المحور الثاني: الجدارات القيادية والعائد من الاستثمار على رأس المال البشري، ويتضمن جزئيين:

الجزء الأول الجدارات القيادية وتتضمن أربعة أجزاء فرعية:

١ - جدارة التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرار وتتضمن تسعة عبارات.

٢ - جدارة قيادة التغيير وتتضمن سبعة عبارات.

٣ - جدارة الذكاء الانفعالي وتتضمن عشرة عبارات.

٤ - جدارة إدارة المشاريع، وتتضمن تسع عبارات.

الجزء الثاني ابعاد العائد على الاستثمار من راس المال البشري ويتضمن سبعة أجزاء فرعية:

- ١ - المعرفة وتتضمن اربعة عبارات.
- ٢ - الخبرة العلمية وتتضمن اربعة عبارات.
- ٣ - الابتكار والإبداع وتتضمن ثلاث عبارات.
- ٤ - المهارات والقدرات وتتضمن خمسة عبارات.
- ٥ - فريق العمل ويتضمن خمسة عبارات.
- ٦ - الولاء التنظيمي ويتضمن خمسة عبارات.
- ٧ - التدريب ويتضمن تسع عبارات.

ولقد ومرت الاستبانة بالخطوات العملية التالية:

- أ. مراجعة أدوات الأبحاث والرسائل العلمية والدراسات السابقة التي هدفت إلى قياس المتغيرات التي تستخدم الجدارات القيادية في زيادة العائد من الاستثمار على رأس المال البشري.
- ب. تحديد الغرض العام للأداة وأهداف الاستبانة: حيث تمثل الهدف العام من أداة الدراسة قياس مدي العلاقة الجوهرية ذات التأثير الايجابي بين حزم الجدارات القيادية وزيادة العائد من الاستثمار على رأس المال البشري.

واستخدام الباحث الأدوات الإحصائية التالية وذلك من خلال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSS) (Statistical Package for Social Sciences):

١. النسب المئوية والتكرارات، وتستخدم في وصف عينة الدراسة.
٢. المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي. وذلك لمعرفة الترتيب والاهمية النسبية للعبارات داخل كل مجموعة.
٣. اختبار ألفا كرونباخ **Cronbach's Alpha**، وذلك لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
٤. اختبار (كولموجوروف - سمرنوف **K-S (Kolmogorov-Smirnov Test)**): يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
٥. معامل ارتباط بيرسون (**Pearson Correlation Coefficient**): لقياس درجة الارتباط، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.
٦. اختبار (**T-Test**) في حالة عينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (٣) أم زادت أو قلت عن ذلك . ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
٧. اختبار تحليل التباين الأحادي (**ANOVA (One Way Analysis of Variance)**) لمعرفة ما إذا كانت هاك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

٤- صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق

الاستبانة بطريقتين:

١- صدق المحكمين "الصدق الظاهري": تم عرض الاستبانة على مجموعة من الاساتذة

المتخصصين، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في

ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

٢- صدق المقياس:

- أولاً: الاتساق الداخلي: (Internal Validity):

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه

هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات

الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

• وسيتم توضيح ذلك طبقاً لما يلي

المحور الاول: الجدارات القيادية:

توضح الجداول التالية معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الاول " الجدارات القيادية "

والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$

وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (٤-٥) معامل الارتباط لجدارة التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرار

م	الفقرات	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig.
١	يملك القيادات القدرة على توقع الأحداث المستقبلية وتحليل مختلف المواقف المتعلقة بها واتخاذ قرارات بشأنها.	٠.٨١٠	٠.٠٤٣
٢	يمثل التفكير الاستراتيجي لقيادات الجهاز القوة المحركة لاستراتيجيته.	٠.٦٩٨	٠.٠٢٥
٣	يعتمد القادة على خطط استراتيجية تشمل أهداف واضحة ومكتوبة ومحددة ومتراصة لتحقيقها ضمن الإمكانيات والموارد المتاحة.	٠.٥٩٤	٠.٠٠٠
٤	يملك الجهاز عاملين أصحاب فكر ورؤية استراتيجية مستقبلية لتطوير وتنفيذ الخطط الاستراتيجية المعدة.	٠.٦١٢	٠.٠٣٨
٥	يهتم الجهاز بنقاط القوة لديه ويسعى للتغلب على نقاط الضعف من خلال اختيار عاملين يمتلكون جدارات قيادية متميزة.	٠.٦٧٠	٠.٠١٧
٦	يملك العاملون القدرة على الإبداع في طرح البدائل والخيارات الاستراتيجية المختلفة.	٠.٦٣٦	٠.٠١١
٧	يشترك العاملون في عملية اتخاذ القرارات.	٠.٤٧٠	٠.٠٢٥
٨	يعتمد الجهاز لغة الشراكة في عمليات صناعة واتخاذ القرار الاستراتيجي	٠.٧٧٢	٠.٠٤١
٩	تسمح إدارة الجهاز للعاملين بحل المشكلات المتشابهة بطرق متنوعة من خلال تطبيق الخطوات العلمية عند اتخاذ القرار	٠.٨٤٣	٠.٠٠١

يوضح جدول (٤-٥) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " جدارة التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرار " والدرجة الكلية لهذا الجزء، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ حيث إن جميع الفقرات أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (٤-٦) معامل الارتباط لجدارة قيادة التغيير

م	الفقرات	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig.
١	يمتلك القادة المهارات والقدرات المطلوبة لقيادة التغيير.	٠.٦٠٨	٠.٠٠٠٠
٢	تسهم المستويات الإدارية كافة في إنجاز عملية التغيير.	٠.٥٥١	٠.٠٠٠٠
٣	تشجع المستويات الإدارية كافة العاملين للتعاون من أجل إنجاز عملية التغيير.	٠.٥٨٦	٠.٠١٢
٤	تتوفر قيادة فاعلة لإنجاح التغيير المنشود.	٠.٤٦٧	٠.٠٠٠٠
٥	يسعى الجهاز إلى إكساب العاملين مهارات قيادية من خلال إشراكهم في لجان وأنشطة مختلفة.	٠.٩٣٨	٠.٠٠٣٦
٦	يوفر الجهاز تدريباً كافياً للقيادات للتدرب على مهارات قيادة التغيير.	٠.٧٢٠	٠.٠٠٢٠
٧	يتبع الجهاز منهجاً علمياً محدداً ونموذجاً واضحاً للتغيير.	٠.٣٢٥	٠.٠٠٠١

يوضح جدول (٤-٦) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "جدارة قيادة التغيير"، والدرجة

الكلية لهذا الجزء، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ،

حيث إن جميع الفقرات أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (٤-٧) معامل الارتباط لجدارة الذكاء الانفعالي

م	الفقرات	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية .sig
١	يتمتع القادة بالقدرة على أدراك الحالة العاطفية لفريق عملهم إذا كان لديهم شعور يحاولون إخفاءه من نبرة أصواتهم.	٠.٦٧٤	٠.٢٠٨
٢	يتمتع القادة بالقدرة على السيطرة على العواطف والانفعالات التي تتناوبهم القدرة على تحييد عواطفهم حتى لا تؤثر على قراراتهم؛ لتحقيق فرص نجاح حقيقية.	٠.٥٣٢	٠.٦٠٦
٣	لدي القادة القدرة على التحقق من الموضوعات المثارة مع الآخرين لإيجاد حل مقبول يرضي جميع الأطراف.	٠.٧٩٨	٠.٩٧٦
٤	يمدح القادة الآخرين ويثنون عليهم عندما يؤدون عملهم بشكل جيد (إيجابي)	٠.٨٩١	٠.٣٨٨
٥	يفهم القادة سبب ميل العاملين للعمل بطريقة معينة دون أخرى، ويتعاملون مع ذلك بصورة تحقق نتائج إيجابية للمؤسسة.	٠.٤٠٧	٠.٦٩٤
٦	يتحكم العاملون في انفعالاتهم في المواقف المختلفة سواء مع العملاء أو الزملاء.	٠.٩٥٦	٠.٠٥٦
٧	يتمتع العاملون بالقدرة على تفهم كافة وجهات النظر من أجل تحقيق أهداف الجهاز.	٠.٤٧٩	٠.٠١٠
٨	يوفر الجهاز تدريباً كافياً للعاملين لإتقان جدارة الذكاء الانفعالي.	٠.٤٢٤	٠.٠١٢
٩	تسعى إدارة الجهاز إلى توفير مناخ عمل يتسم بالتنوع والاختلاف.	٠.٦٥٦	٠.٠٦٧
١٠	تسعى إدارة الجهاز على تشجيع العاملين على تفهم كافة وجهات النظر لما لذلك من ميزة تنافسية للمؤسسة.	٠.٤٨٧	٠.٠٠٠

يوضح جدول (٤-٧) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "جدارة الذكاء الانفعالي" والدرجة الكلية لهذا الجزء، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، حيث إن جميع الفقرات أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (٤-٨) معامل الارتباط لجدارة إدارة المشاريع

م	الفقرات	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig.
١	يتمتع القادة بالقدرة على تخطيط وإدارة المشاريع الموكلة إليهم بفعالية وكفاءة.	٠.٦٧١	٠.٠٢٩
٢	يتمتع القادة بالقدرة على بناء وإدارة وتحفيز فريق العمل وزيادة رضاهم في أدائهم العمل.	٠.٤٧٥	٠.٠٠٠
٣	يتمتع القادة بالقدرة على خلق بيئة من الانسجام بين فريق العمل لإنجاح المشروع.	٠.٢٨١	٠.٠٠٥
٤	يتمتع القادة بمهارات التفاوض التي تمكنهم من تحقيق نجاحات لكافة أصحاب المصالح.	٠.٥٨٠	٠.٠٠٠
٥	يشعر العاملون بالسعادة عند تكليفهم بالانضمام إلى أي من مشروعات الجهاز.	٠.٣٦٠	٠.٠٠٠
٦	يبدل العاملون أقصى جهد ممكن لإنجاح المشروع المكلفون بالعمل به.	٠.٣٩٢	٠.٠٠٠
٧	يمتلك الجهاز قيادات مؤهلة علمياً وعملياً لإدارة مشروعات الجهاز بكفاءة وفعالية.	٠.٤٢٥	٠.٠١١
٨	تعتمد إدارة الجهاز على العاملين بالجهاز لتنفيذ وإدارة مشروعاته وفي حالة عدم توافر الكفاءات المطلوبة تلجأ إلى موردي الخدمات.	٠.٤٠٣	٠.٠٠٠
٩	يوفر الجهاز تدريباً كافياً للعاملين لإتقان جدارة إدارة المشاريع.	٠.٦٥١	٠.٠٠٠

يوضح جدول (٤-٨) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "جدارة إدارة المشاريع" والدرجة الكلية لهذا الجزء، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، حيث إن جميع الفقرات أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

• المحور الثاني: العائد من الاستثمار على رأس المال البشري

توضح الجداول التالية معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني "العائد من الاستثمار على رأس المال البشري" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (٤-٩) معامل الارتباط (المعرفة)

م	الفقرات	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية .sig
١	يسهم جميع العاملين بالجهاز بقدر معين في زيادة من المعرفة.	٠.٤٠٩	٠.٠٠٠٢
٢	يمتلك العاملون بالجهاز المعرفة التامة والمحدثة باستمرار عن الخدمات التي يجب أن يقدمها الجهاز.	٠.٨٦٠	٠.٠٠٤٠
٣	يتوفر لدى العاملين بالجهاز المعرفة اللازمة لإداء مهامهم على أكمل وجه.	٠.٧١٧	٠.٠٠٤٤
٤	يتشارك العاملون في المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفون القدامى من خبرات لازمة للموظفين الجدد.	٠.٦٣٩	٠.٠٠٠٠

يوضح جدول (٤-٩) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "المعرفة" والدرجة الكلية لهذا الجزء، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، حيث إن جميع الفقرات أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (٤-١٠) معامل الارتباط (الخبرة العلمية)

م	الفقرات	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية .sig
١	يمتلك الجهاز عدد كافي من العاملين الذين يمتلكون الخبرات العلمية اللازمة لأداء العمل بكفاءة عالية.	٠.٤٨٢	٠.٠٠٠٠
٢	تسهم الخبرات العلمية التي يمتلكها العاملون في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل.	٠.٦٧٣	٠.٠٠٠٠
٣	يوفر الجهاز للعاملين الفرصة لكي يقرروا بأنفسهم أسلوب تنفيذ المهام.	٠.٤٨٩	٠.٠٠٠٤
٤	يشجع الجهاز على كشف الأخطاء والعمل على تصويبها.	٠.٨١٧	٠.٠٠٠٠

يوضح جدول (١٠-٤) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "الخبرة العلمية" والدرجة الكلية لهذا الجزء، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، حيث إن جميع الفقرات أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (١١-٤) معامل الارتباط (الابتكار والإبداع)

م	الفقرات	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig.
١	يمتلك العاملون بالجهاز القدرة على الإبداع وتطوير العمل.	٠.٦٠١	٠.٠٠٠٠
٢	يمتلك العاملون بالجهاز القدرة على القيام بأعمال ابتكارية.	٠.٥٦٠	٠.٠٠٠٠
٣	عادة ما يقدم العاملون بالجهاز أفكار جديدة.	٠.٧٠٣	٠.٠٠٠٠

يوضح جدول (١١-٤) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "الابتكار والإبداع" والدرجة الكلية لهذا الجزء، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، حيث إن جميع الفقرات أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (١٢-٤) معامل الارتباط (المهارات والقدرات)

م	الفقرات	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig.
١	يمتلك العاملون في الجهاز قدرات كافية للتعامل مع الحالات الطارئة في العمل.	٠.٥٥٦	٠.٠٠٠٠
٢	يركز الجهاز على التطوير كأساس لاكتساب المهارات العلمية المتنوعة.	٠.٦٧٠	٠.٠٠٠٨
٣	يتمكن العاملون بالجهاز من تنفيذ وإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية	٠.٨٧٥	٠.٠٠٠٧
٤	يمتلك العاملون المعلومات الكافية لتحقيق الخطط المستقبلية.	٠.٥٦٧	٠.٠٠١٣
٥	تنمي إدارة الجهاز المهارات القيادية للعاملين بما يتناسب مع التطور التكنولوجي.	٠.٦٦٠	٠.٠٠٠٠

يوضح جدول (١٢-٤) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "المهارات والقدرات" والدرجة الكلية لهذا الجزء، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، حيث إن جميع الفقرات أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (٤-١٣) معامل الارتباط فريق العمل

م	الفقرات	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية .sig
١	يغلب على العاملين بالجهاز العمل بروح الفريق.	٠.٦٠٢	٠.٠٠٠٠
٢	توجد مشاركة جماعية بين العاملين في حل المشكلات اليومية.	٠.٩٧١	٠.٠٣٤
٣	يسهم العمل بروح الفريق في الحصول على أفضل المخرجات.	٠.٤١٧	٠.٠٠٠٠
٤	تتيح العلاقات التعاونية بين العاملين إلى تبادل الخبرات بينهم.	٠.٤٢٦	٠.٠٠٠٠
٥	يسهم العمل بروح الفريق في استيضاح الأمور الغامضة.	٠.٧٨١	٠.٠٠٠٠

يوضح جدول (٤-١٣) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "فريق العمل" والدرجة الكلية لهذا الجزء، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، حيث إن جميع الفقرات أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (٤-١٤) معامل الارتباط الولاء التنظيمي

م	الفقرات	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية .sig
١	يسهم العاملون في تحقيق رسالة ومهام الجهاز: الموظف يعتبر نفسه كشريك في العمل.	٠.٤٨٨	٠.٠١٧
٢	اتحدث بكل فخر واعتزاز عن جهاز مدينة العاشر من رمضان.	٠.٦٦٣	٠.٠٣٠
٣	قد أقبل أي عمل يوكل لي بما يتناسب مع خبراتي حتى أستطيع أن أستمر في عملي بالجهاز.	٠.٥٧٥	٠.٠١٣
٤	هناك انسجام تام بين القيم التي أؤمن بها والقيم السائدة في الجهاز.	٠.٥٥٥	٠.٠٤٠
٥	يخلق الجهاز الرغبة لدى في تحسين أدائي في العمل.	٠.٤٨٦	٠.٠٠٠٠

يوضح جدول (٤-١٤) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "الولاء التنظيمي" والدرجة الكلية لهذا الجزء، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، حيث إن جميع الفقرات أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (٤-١٥) معامل الارتباط التدريب

م	الفقرات	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig.
١	الإدارة العليا بالجهاز على قناعة تامة بأهمية التدريب.	٠.٦٤٥	٠.٠٢٤
٢	يوجد لدى إدارة التدريب بالجهاز خطة شاملة لتحديد الاحتياجات التدريبية.	٠.٧٧٦	٠.٠٣٥
٣	يتم تخصيص ميزانية خاصة بالتدريب وتنمية الموارد البشرية بالجهاز.	٠.٨٢٠	٠.٠٤٣
٤	يوفر الجهاز برامج تدريبية تكسب الأفراد مهارات ومعارف وقدرات تساعد في تحقيق أهداف الجهاز.	٠.٥١١	٠.٠٣٩
٥	يستقطب الجهاز الكفاءات المؤهلة القادرة على إعداد وتدريب العاملين بالجهاز.	٠.٨٧٦	٠.٠٢٩
٦	يغلب الطابع النظري على الدورات التدريبية أكثر من الجانب التطبيقي.	٠.٦٠٨	٠.٠١٢
٧	يكافئ الجهاز العاملين عند الحصول على برامج تدريبية أكاديمية متخصصة (دبلوم - ماجستير - دكتوراه).	٠.٦٧٢	٠.٠١٣
٨	ينظر للتدريب بالجهاز كعنصر أساسي لضمان البقاء والنمو.	٠.٨٢٢	٠.٠٣٢
٩	يشكل التدريب بالجهاز قيمة أساسية وعنصر أساسي للتحسين.	٠.٥٧٢	٠.٠٠٠

يوضح جدول (٤-١٥) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "التدريب" والدرجة الكلية لهذا الجزء، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، حيث إن جميع الفقرات أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

– ثانيًا: الصدق البنائي (Structure Validity).

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكمية لفقرات الاستبانة. يبين جدول (٤-١٦) أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبانة دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يعتبر المحور صادقًا لما وضع لقياسه.

جدول رقم (٤-١٦) معامل الارتباط بين كل جزء من الأجزاء والدرجة الكلية للاستبانة

م	البيان	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية .sig
١	الجزء الأول- جدارة التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرار.	٠.٦١٢	٠.٠٣٢
٢	الجزء الأول- جدارة قيادة التغيير.	٠.٦٧٠	٠.٠١٥
٣	الجزء الأول- جدارة الذكاء الانفعالي.	٠.٥٢٨	٠.٠٠٠
٤	الجزء الأول- جدارة إدارة المشاريع.	٠.٩٢٢	٠.٠٠٠
٥	الجزء الثاني- المعرفة.	٠.٧٦٦	٠.٠٠٠
٦	الجزء الثاني- الخبرة العلمية.	٠.٨٤٢	٠.٠٢٣
٧	الجزء الثاني- الابتكار والإبداع.	٠.٦٣٧	٠.٠٠٢
٨	الجزء الثاني- المهارات والقدرات.	٠.٤٨١	٠.٠٠٥
٩	الجزء الثاني- فريق العمل.	٠.٥٨٠	٠.٠٠٠
١٠	الجزء الثاني- الولاء التنظيمي.	٠.٧٦٠	٠.٠٠٠
١١	الجزء الثاني- التدريب.	٠.٤٩٢	٠.٠٠٠

– ثالثًا: ثبات الاستبانة (Reliability):

يقصد بالثبات أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال: معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient)، والذي تم استخدامه لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما

هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (٤-١٧) قياس ثبات محاور الاستبانة

البيان	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي *
الجزء الأول- جدارة التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرار .	9	0.688	0.8292
الجزء الأول- جدارة قيادة التغيير .	7	0.581	0.7624
الجزء الأول- جدارة الذكاء الانفعالي.	10	0.678	0.8233
الجزء الأول- جدارة إدارة المشاريع.	9	0.751	0.8666
الجزء الثاني- المعرفة.	4	0.608	0.7796
الجزء الثاني- الخبرة العلمية.	4	0.721	0.8491
الجزء الثاني- الابتكار والإبداع.	3	0.645	0.8033
الجزء الثاني- المهارات والقدرات.	5	0.930	0.7643
الجزء الثاني- فريق العمل.	5	0.864	0.9296
الجزء الثاني- الولاء التنظيمي.	5	0.613	0.6829
الجزء الثاني- التدريب.	9	0.641	0.8006
جميع الأجزاء:	70	0.776	0.8109

* الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

ويتضح من النتائج الموضحة في جدول (٤-١٣) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لجميع الأجزاء تتراوح بين (٠.٥٨١ - ٠.٩٣٠) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة ٠.٧٧٦ وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل محور، حيث تتراوح بين (٠.٦٨٢٩ - ٠.٩٢٩٦) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة ٠.٨١٠٩ وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي، ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحميل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

رابعاً: اختبار التوزيع الطبيعي (Normality Distribution Test):

تم استخدام اختبار (كولموجوروف-سمرنوف) (Kolmogorov-Smirnov Test K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول التالي:

جدول رقم (٤-١٨) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

البيان	القيمة الاحتمالية .sig
الجزء الأول- جدارة التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرار.	0.565
الجزء الأول- جدارة قيادة التغيير.	0.848
الجزء الأول- جدارة الذكاء الانفعالي.	0.275
الجزء الأول- جدارة إدارة المشاريع.	0.575
الجزء الثاني- المعرفة.	0.438
الجزء الثاني- الخبرة العلمية.	0.275
الجزء الثاني- الابتكار والإبداع.	0.612
الجزء الثاني- المهارات والقدرات.	0.331
الجزء الثاني- فريق العمل.	0.411
الجزء الثاني- الولاء التنظيمي.	0.131
الجزء الثاني- التدريب.	0.602
الاستقصاء ككل:	0.421

واضح من النتائج الموضحة في جدول السابق أن القيمة الاحتمالية **sig** لجميع اجزاء الدراسة كانت أكبر من مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه الاجزاء يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعملية للإجابة على فرضيات الدراسة.

ثالثاً: التحليل الإحصائي الوصفي للمتغيرات

يتضمن التحليل الإحصاء الوصفي للمتغيرات تنظيم ووصف البيانات بطريقة تجعلها مفهومة للمستخدم، ولقد قام الباحث بوضع إجابات الاستبانة في جداول تكرارية لكل سؤال وذلك لمعرفة حالات تكرار كل قيمة من قيم المتغير ونسبته، والوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب النسبي لكل متغير إلى باقي متغيرات المجموعة داخل كل محور.

١- الجداول التكرارية لخصائص عينة الدراسة :

استخدم أسلوب التحليل الوصفي (Descriptive Analysis) للبيانات التي تم تجميعها؛ للتعرف على الخصائص الأساسية لعينة ومتغيرات الدراسة، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفقاً لكل محور من محاور الاستبانة **كما يلي**:

• الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

- المحور الاول: البيانات الأولية.

(١) توزيع عينة الدراسة حسب النوع.

جدول رقم (٤-١٩) توزيع عينة الدراسة حسب النوع

النوع	عدد	النسبة %
ذكر	77	80.2
انثي	19	19.8
المجموع	96	100.0

ويتضح من الجدول السابق ان ٨٠.٢% من عينة الدراسة من الذكور وان ١٩.٨% من الاناث.

(٢) توزيع العينة حسب الفئة العمرية.

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية.

جدول رقم (٤-٢٠) توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	عدد	النسبة %
أقل من ٣٠	11	11.5
من ٣٠ - أقل من ٤٠ سنة	22	22.9
من ٤٠ - أقل من ٥٠ سنة	37	38.5
من ٥٠ سنة	26	27.1
المجموع	96	100.0

يتضح من الجدول السابق ان اعلى نسبة كانت في الفئة من ٤٠ إلى أقل من (٥٠) حيث بلغت (٣٨.٥%) من عينة الدراسة أما اقل نسبة فكانت في الفئة اقل من ٣٠ حيث بلغت (١١.٥%) من عينة الدراسة.

(٣) توزيع العينة حسب المستوى الدراسي.

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي.

جدول رقم (٤-٢١) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

المستوى الدراسي	عدد	النسبة %
مؤهل متوسط أو أقل	28	29.2
مؤهل جامعي ومؤهل فوق الجامعي (دبلوم عالي)	62	64.6
ماجستير	4	4.2
دكتوراه	2	2.1
المجموع	96	100.0

يتضح من الجدول السابق ان اعلى نسبة كانت في الفئة مؤهل جامعي ومؤهل فوق الجامعي (دبلوم عالي) حيث بلغت (٦٤.٦%) من عينة الدراسة أما اقل نسبة فكانت في الفئة الدكتوراه حيث بلغت (٢.١%) من عينة الدراسة.

(٤) توزيع العينة حسب المستوي الوظيفي

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوي الوظيفي

جدول رقم (٤-٢٢) توزيع عينة الدراسة حسب المستوي الوظيفي

النسبة %	عدد	المستوي الوظيفي
39	37	مدير ادارة مساعد - رئيس قسم - مشرف
54	52	مدير ادارة
6	6	مدير عام
1.0	1	رئيس قطاع
100.0	96	المجموع

يتضح من الجدول السابق ان اعلى نسبة كانت في الفئة مدير ادارة حيث بلغت (٥٤%) من عينة الدراسة يليها في الترتيب مدير ادارة مساعد ، رئيس قسم ، مشرف (٣٩%) أما اقل نسبة فكانت في الفئة رئيس قطاع حيث بلغت (١%) من عينة الدراسة.

(٥) توزيع العينة حسب مدة خدمة العمل.

جدول رقم (٤-٢٣) توزيع عينة الدراسة حسب مدة خدمة العمل

النسبة %	عدد	مدة الخدمة
7.3	7	أقل من ٥ سنوات
14.6	14	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات
17.7	17	من ١٠ - أقل من ١٥ سنوات
21.9	21	من ١٥ سنة - أقل من ٢٠ سنة
38.5	37	من ٢٠ سنة
100.0	96	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة كانت في الفئة من (٢٠) سنة فأكثر، حيث بلغت (٣٨.٥%) من عينة الدراسة يليها في الترتيب من ١٥ سنة - أقل من (٢٠) سنة حيث بلغت (٢١.٩%)، أما أقل نسبة فكانت في الفئة أقل من (٥) سنوات، حيث بلغت (٧.٣%) من عينة الدراسة.

المحور الثاني: الجدارات القيادية والعائد من الاستثمار على رأس المال البشري:

الجزء الأول: الجدارات القيادية.

١- توزيع العينة حسب جدارة التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرار

يوضح الجدول التالي " جدارة التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرار " .

جدول رقم (٤-٢٤) توزيع عينة الدراسة حسب جدارة التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرار

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق تماماً	جملة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يمتلك القيادات القدرة على توقع الاحداث المستقبلية وتحليل مختلف المواقف المتعلقة بها واتخاذ قرارات بشأنها	عدد	56	30	4	1	5	96	1.635	1.007
		%	58.3	31.3	4.2	1.0	5.2	100		
2	يمثل التفكير الاستراتيجي لقيادات الجهاز القوة المحركة لاستراتيجيته	عدد	44	40	5	1	6	96	1.802	1.042
		%	45.8	41.7	5.2	1.0	6.3	100		
3	يعتمد القادة على خطط استراتيجية تشمل أهداف واضحة ومكتوبة ومحددة ومتربطة لتحقيقها ضمن الإمكانيات والموارد المتاحة	عدد	49	28	11	1	7	96	1.844	1.146
		%	51.0	29.2	11.5	1.0	7.3	100		
4	يمتلك الجهاز عاملين أصحاب فكر ورؤية استراتيجية مستقبلية لتطوير وتنفيذ الخطط الاستراتيجية المعدة	عدد	48	36	4	1	7	96	1.781	1.097
		%	50.0	37.5	4.2	1.0	7.3	100		
5	يهتم الجهاز بنقاط القوة لديه ويسعى للتغلب على نقاط الضعف من خلال اختيار عاملين يمتلكون جدارات قيادية متميزة .	عدد	33	24	7	18	14	96	1.979	1.196
		%	34.4	25.0	7.3	18.8	14.6	100		
6	يمتلك العاملون القدرة على الابداع في طرح البدائل والخيارات الاستراتيجية المختلفة	عدد	26	19	10	23	18	96	1.990	1.192
		%	27.1	19.8	10.4	24.0	18.8	100		
7	يشترك العاملون في عملية اتخاذ القرارات.	عدد	39	32	14	7	4	96	2.010	1.110
		%	40.6	33.3	14.6	7.3	4.2	100		
8	يعتمد الجهاز لغة الشراكة في عمليات صناعة واتخاذ القرار الاستراتيجي.	عدد	38	34	12	8	4	96	2.021	1.114
		%	39.6	35.4	12.5	8.3	4.2	100		
9	تسمح إدارة الجهاز للعاملين بحل المشكلات المتشابهة بطرق متنوعة من خلال تطبيق الخطوات العلمية عند اتخاذ القرار .	عدد	35	33	20	4	4	96	2.052	1.060
		%	36.5	34.4	20.8	4.2	4.2	100		
-	جزء جدارة التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرار	عدد	30	49	16	1	0	96	1.875	0.715
		%	31.3	51.0	16.7	1.0	0.0	100		

من خلال الجدول السابق يتضح أن أعلى ترتيب:

١- جاء المتغير (١): يمتلك القيادات القدرة على توقع الاحداث المستقبلية وتحليل مختلف المواقف المتعلقة بها واتخاذ قرارات بشأنها في المرتبة الأولى حيث بلغ الوسط الحسابي (١.٦٣٥) والانحراف المعياري بلغ (١.٠٠٧) كما بلغت نسبة موافق تمامًا (٥٨.٣%) ونسبة موافق بلغت (٣١.٣%).

٢- جاء المتغير (٢): يمثل التفكير الاستراتيجي لقيادات الجهاز القوة المحركة لاستراتيجيته " في المرتبة الثانية حيث بلغ الوسط الحسابي ١.٨٠٢ والانحراف المعياري بلغ ١.٠٤٢ كما بلغت نسبة موافق تمامًا (٤٥.٨%) ونسبة موافق بلغت (٤٨.٧%).

كما يتضح من خلال الجدول السابق أن أقل ترتيب:

١- جاء المتغير (٥): يهتم الجهاز بنقاط القوة لديه ويسعى للتغلب على نقاط الضعف من خلال اختيار عاملين يمتلكون جدارات قيادية متميزة. في المرتبة الأخيرة حيث بلغ الوسط الحسابي (١.٩٧٩) والانحراف المعياري بلغ (١.١٩٦) كما بلغت نسبة موافق تمامًا (٤٣%) ونسبة موافق بلغت (٣٢%).

٢- جاء المتغير (٦): يمتلك العاملون القدرة على الإبداع في طرح البدائل والخيارات الاستراتيجية المختلفة " في المرتبة قبل الأخيرة حيث بلغ الوسط الحسابي (١.٩٩٠) والانحراف المعياري بلغ (١.١٩٢) كما بلغت نسبة موافق تمامًا (٢٧.١%) ونسبة موافق بلغت (١٩.٨%).

٢- توزيع العينة حسب جدارة قيادة التغيير

يوضح الجدول التالي " جدارة قيادة التغيير " .

جدول رقم (٤-٢٥) توزيع عينة الدراسة حسب جدارة قيادة التغيير

م	العبارة	موافق تماما	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق تماما	جملة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يمتلك القادة المهارات والقدرات المطلوبة لقيادة التغيير	عدد	43	40	10	2	96	1.73	0.81	1
		%	44.8	41.7	10.4	2.1	100			
2	تسهم المستويات الإدارية كافة في إنجاز عملية التغيير	عدد	22	28	17	11	96	2.11	1.14	7
		%	22.9	29.2	17.7	11.5	100			
3	تشجع المستويات الإدارية كافة العاملين للتعاون من أجل إنجاز عملية التغيير	عدد	38	36	14	1	96	1.99	1.12	4
		%	39.6	37.5	14.6	1.0	100			
4	تتوفر قيادة فاعلة لإنجاح التغيير المنشود	عدد	22	21	12	23	96	2.10	1.16	6
		%	22.9	21.9	12.5	24.0	100			
5	يسعي الجهاز إلى إكساب العاملين مهارات قيادية من خلال إشراكهم في لجان وانشطة مختلفة	عدد	52	29	3	1	96	1.85	1.28	2
		%	54.2	30.2	3.1	1.0	100			
6	يوفر الجهاز تدريباً كافياً للقيادات للتدريب على مهارات قيادة التغيير	عدد	42	35	8	6	96	1.93	1.12	3
		%	43.8	36.5	8.3	6.3	100			
7	يتبع الجهاز منهجاً علمياً محدداً ونموذجاً واضحاً للتغيير	عدد	36	32	20	6	96	2.02	1.02	5
		%	37.5	33.3	20.8	6.3	100			
-	جزء جدارة قيادة التغيير	عدد	26	56	13	1	96	1.96	0.59	-
		%	27.1	58.3	13.5	1.0	100			

من خلال الجدول السابق يتضح ان اعلی ترتیب:

١- جاء المتغير (١) يمتلك القادة المهارات والقدرات المطلوبة لقيادة التغيير " في المرتبة الاولى

حيث بلغ الوسط الحسابي ١.٧٣ والانحراف المعياري بلغ ٠.٨١ كما بلغت نسبة موافق تماما

(٤٤.٨%) ونسبة موافق بلغت (١.٧٤%).

٢- جاء المتغير (٥) يسعى الجهاز إلى إكساب العاملين مهارات قيادية من خلال إشراكهم في لجان

وانشطة مختلفة " في المرتبة الثانية حيث بلغ الوسط الحسابي ١.٨٥ والانحراف المعياري بلغ

١.٢٨ كما بلغت نسبة موافق تماما (٥٤.٢%) ونسبة موافق بلغت (٣٠.٢%).

كما يتضح من خلال الجدول السابق ان أقل ترتیب: -

١- جاء المتغير (٢) تسهم المستويات الإدارية كافة في إنجاز عملية التغيير " في المرتبة الاخيرة

حيث بلغ الوسط الحسابي (٢.١١) والانحراف المعياري بلغ (١.١٤) كما بلغت نسبة موافق تماما

٢٢.٩% ونسبة موافق بلغت (٢٩.٢%).

٢- جاء المتغير (٤) تتوفر قيادة فاعلة لإنجاح التغيير المنشود " في المرتبة قبل الاخيرة حيث بلغ

الوسط الحسابي (٢.١٠) والانحراف المعياري بلغ (١.١٦) كما بلغت نسبة موافق تماما

(٢٢.٩%) ونسبة موافق بلغت (٢١.٩%).

٣- توزيع العينة حسب جدارة الذكاء الانفعالي

يوضح الجدول التالي " جدارة الذكاء الانفعالي " .

جدول رقم (٤-٢٦) توزيع عينة الدراسة حسب جدارة الذكاء الانفعالي

م	العبارة	موافق تماما	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق تماما	جملة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يتمتع القادة بالقدرة على أدراك الحالة العاطفية لفريق عملهم إذا كان لديهم شعورا يحاولون إخفاءه من نبذة أصواتهم .	عدد	38	26	5	16	11	2.33	1.43	10
		%	39.6	27.1	5.2	16.7	11.5			
2	يتمتع القادة بالقدرة على السيطرة على العواطف والانفعالات التي تنتابهم (القدرة على تحديد عواطفهم حتي لا تؤثر على قراراتهم) لتحقيق فرص نجاح حقيقية	عدد	36	31	15	10	4	2.11	1.15	6
		%	37.5	32.3	15.6	10.4	4.2			
3	لدي القادة القدرة على التحقق من الموضوعات المثارة مع الآخرين لإيجاد حلا مقبولا يرضي جميع الأطراف .	عدد	39	34	6	12	5	2.06	1.20	5
		%	40.6	35.4	6.3	12.5	5.2			
4	يمدح القادة الآخرين ويثنون عليهم عندما يؤدون عملهم بشكل جيد (ايجابي)	عدد	54	33	6	2	1	1.57	0.79	1
		%	56.3	34.4	6.3	2.1	1.0			
5	يفهم القادة سبب ميل العاملون للعمل بطريقة معينة دون أخرى. ويتعاملون مع ذلك بصورة تحقق نتائج ايجابية للمؤسسة .	عدد	31	33	16	12	4	2.22	1.15	9
		%	32.3	34.4	16.7	12.5	4.2			
6	يتحكم العاملون في انفعالاتهم في المواقف المختلفة سواء مع العملاء او الزملاء.	عدد	35	30	16	12	3	2.15	1.14	7
		%	36.5	31.3	16.7	12.5	3.1			
7	يتمتع العاملون بالقدرة على تفهم كافة وجهات النظر من اجل تحقيق أهداف الجهاز	عدد	33	32	15	12	4	2.19	1.16	8
		%	34.4	33.3	15.6	12.5	4.2			
8	يوفر الجهاز تدريباً كافياً للعاملين لإتقان جدارة الذكاء الانفعالي	عدد	42	28	13	12	1	1.98	1.09	3
		%	43.8	29.2	13.5	12.5	1.0			
9	تسعى ادارة الجهاز إلى توفير مناخ عمل يتسم بالتنوع والاختلاف	عدد	40	27	20	7	2	2.00	1.06	4
		%	41.7	28.1	20.8	7.3	2.1			
10	تسعى ادارة الجهاز على تشجيع العاملون على تفهم كافة وجهات النظر لما لذلك من ميزة تنافسية	عدد	43	33	17	2	1	1.80	0.88	2
		%	44.8	34.4	17.7	2.1	1.0			
-	جدارة الذكاء الانفعالي	عدد	14	38	14	19	11	2.74	1.26	
		%	14.6	39.6	14.6	19.8	11.5			

من خلال الجدول السابق يتضح أن أعلى ترتيب:

١ - جاء المتغير (٤): يمدح القادة الآخرين ويثنون عليهم عندما يؤدون عملهم بشكل جيد (إيجابي)

"في المرتبة الأولى"، حيث بلغ الوسط الحسابي ١.٥٧ والانحراف المعياري بلغ (٠.٧٩) كما بلغت نسبة موافق تمامًا (٥٦.٣%) ونسبة موافق بلغت (٣٤.٤%).

٢ - جاء المتغير (١٠): تسعى إدارة الجهاز على تشجيع العاملين على تفهم كافة جهات النظر لما لذلك

من ميزة تنافسية للمؤسسة. "في المرتبة الثانية" حيث بلغ الوسط الحسابي (١.٨٠) والانحراف المعياري بلغ ٠.٨٨ كما بلغت نسبة موافق تمامًا (٤٤.٨%) ونسبة موافق بلغت (٣٤.٤%).

كما يتضح من خلال الجدول السابق أن أقل ترتيب:

١ - جاء المتغير (١٠): يتمتع القادة بالقدرة على أدراك الحالة العاطفية لفريق عملهم إذا كان لديهم

شعورا يحاولون إخفاءه من نبرة أصواتهم "في المرتبة الأخيرة" حيث بلغ الوسط الحسابي ٢.٣٣ والانحراف المعياري بلغ ١.٤٣ كما بلغت نسبة موافق تمامًا (٣٩.٦%) ونسبة موافق بلغت (٢٧.١%).

٢ - جاء المتغير (٥): يفهم القادة سبب ميل العاملين للعمل بطريقة معينة دون أخرى، ويتعاملون مع

ذلك بصورة تحقق نتائج إيجابية للمؤسسة. "في المرتبة قبل الأخيرة" حيث بلغ الوسط الحسابي ٢.٢٢ والانحراف المعياري بلغ ١.١٥ كما بلغت نسبة موافق تمامًا (٣٢.٣%) ونسبة موافق بلغت (٣٤.٤%).

٤ - توزيع العينة حسب جدارة إدارة المشاريع.

يوضح الجدول التالي " جدارة إدارة المشاريع.

جدول رقم (٢٧-٤) توزيع عينة الدراسة حسب جدارة إدارة المشاريع

م	العبارة	موافق تماما	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق تماما	جملة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يتمتع القادة بالقدرة على إدارة المشاريع الموكلة إليهم بفعالية وكفاءة.	عدد	58	27	6	4	1	96	1.57	0.87
		%	60.4	28.1	6.3	4.2	1.0	100		
2	يتمتع القادة بالقدرة على بناء وإدارة وتحفيز فريق العمل وزيادة رضاهم في ادائهم العمل	عدد	45	31	5	10	5	96	1.95	1.19
		%	46.9	32.3	5.2	10.4	5.2	100		
3	يتمتع القادة بالقدرة على خلق بيئة من الانسجام بين فريق العمل لإنجاح المشروع	عدد	50	31	7	4	4	96	1.76	1.04
		%	52.1	32.3	7.3	4.2	4.2	100		
4	يتمتع القادة بمهارات التفاوض التي تمكنهم من تحقيق نجاحات لكافة اصحاب المصالح.	عدد	49	34	6	4	3	96	1.73	0.98
		%	51.0	35.4	6.3	4.2	3.1	100		
5	تعتمد ادارة الجهاز على العاملون بالجهاز لتنفيذ وإدارة مشروعاته وفي حالة عدم توافر الكفاءات المطلوبة تلجأ إلى موردي الخدمات	عدد	55	28	6	3	4	96	1.68	1.02
		%	57.3	29.2	6.3	3.1	4.2	100		
6	يشعر العاملون بالسعادة عند تكليفهم بالانضمام إلى أي من مشروعات الجهاز.	عدد	56	30	3	5	2	96	1.61	0.93
		%	58.3	31.3	3.1	5.2	2.1	100		
7	يبدل العاملون أقصى جهد ممكن لإنجاح المشروع المكلفون بالعمل به.	عدد	35	42	7	9	3	96	1.99	1.05
		%	36.5	43.8	7.3	9.4	3.1	100		
8	يملك الجهاز قيادات مؤهلة علميا وعمليا لإدارة مشروعات الجهاز بكفاءة وفعالية	عدد	35	22	27	10	2	96	2.19	1.11
		%	26.0	17.7	22.9	20.8	12.5	100		
9	يوفر الجهاز تدريباً كافياً للعاملين لإتقان جدارة إدارة المشاريع	عدد	34	43	6	8	5	96	2.03	1.11
		%	25.0	24.0	16.7	18.8	15.6	100		
-	جدارة تخطيط وإدارة المشاريع	عدد	37	34	15	8	2	96	2.00	1.04
		%	38.5	35.4	15.6	8.3	2.1	100		

من خلال الجدول السابق يتضح أن أعلى ترتيب:

١ - جاء المتغير (١): يتمتع القادة بالقدرة على إدارة المشاريع الموكلة إليهم بفعالية وكفاءة "في المرتبة الأولى"، حيث بلغ الوسط الحسابي ١.٥٧ والانحراف المعياري بلغ ٠.٨٧ كما بلغت نسبة موافق تمامًا (٦٠.٤%) ونسبة موافق بلغت (٢٨.١%).

٢ - جاء المتغير (٦): يشعر العاملون بالسعادة عند تكليفهم بالانضمام إلى أي من مشروعات الجهاز "في المرتبة الثانية"، حيث بلغ الوسط الحسابي ١.٦١ والانحراف المعياري بلغ ٠.٩٣ كما بلغت نسبة موافق تمامًا (٥٨.٣%) ونسبة موافق بلغت (٣١.٣%).

كما يتضح من خلال الجدول السابق أن أقل ترتيب:

١ - جاء المتغير (٨): يمتلك الجهاز قيادات مؤهلة علميًا وعمليًا لإدارة مشروعات الجهاز بكفاءة وفعالية "في المرتبة الأخيرة"، حيث بلغ الوسط الحسابي (٢.١٩) والانحراف المعياري بلغ (١.١١) كما بلغت نسبة موافق تمامًا (٢٦.٠%) ونسبة موافق بلغت (١٧.٧%)

٢ - جاء المتغير (٩): يوفر الجهاز تدريبًا كافيًا للعاملين لإتقان جدارة إدارة المشاريع "في المرتبة قبل الأخيرة"، حيث بلغ الوسط الحسابي ٢.٠٣ والانحراف المعياري بلغ ١.١١، كما بلغت نسبة موافق تمامًا (٢٥.٠%) ونسبة موافق بلغت (٢٤.٠%).

• الجزء الثاني: ابعاد العائد من الاستثمار على رأس المال البشري

١ - توزيع العينة حسب المعرفة.

يوضح الجدول التالي " المعرفة " .

جدول رقم (٤-٢٨) توزيع عينة الدراسة حسب المعرفة

م	العبارة	موافق تماما	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق تماما	جملة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يساهم جميع العاملون بالجهاز بقدر معين في زيادة من المعرفة	عدد	31	28	15	10	12	96	2.42	1.37
		%	32.3	29.2	15.6	10.4	12.5	100		
2	يمتلك العاملون بالجهاز المعرفة التامة والمحدثة باستمرار عن الخدمات التي يجب ان يقدمها الجهاز	عدد	33	35	14	9	5	96	2.15	1.15
		%	34.4	36.5	14.6	9.4	5.2	100		
3	يتوفر لدي العاملون بالجهاز المعرفة اللازمة لإداء مهامهم على أكمل وجه	عدد	33	26	18	9	10	96	2.34	1.32
		%	34.4	27.1	18.8	9.4	10.4	100		
4	يتشارك العاملون في المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفون القدامى من خبرات لازمة للموظفين الجدد	عدد	38	27	10	15	6	96	2.21	1.29
		%	39.6	28.1	10.4	15.6	6.3	100		
-	المعرفة	عدد	33	30	17	11	5	96	2.22	1.19
		%	34.4	31.3	17.7	11.5	5.2	100		

من الجدول السابق يتضح أن:

- ١ - جاء المتغير (٢): يمتلك العاملون بالجهاز المعرفة التامة والمحدثة باستمرار عن الخدمات التي يجب أن يقدمها الجهاز "في المرتبة الأولى"، حيث بلغ الوسط الحسابي (٢.١٥) والانحراف المعياري بلغ (١.١٥)، كما بلغت نسبة موافق تمامًا (٣٤.٤%) ونسبة موافق بلغت (٣٦.٥%).
- ٢ - جاء المتغير (٤): يتشارك العاملون في المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفون القدامى من خبرات لأزمة للموظفين الجدد "في المرتبة الثانية"، حيث بلغ الوسط الحسابي (٢.٢١) والانحراف

المعياري بلغ (١.٢٩)، كما بلغت نسبة موافق تمامًا (٣٩.٦%) ونسبة موافق بلغت (٢٨.١%).

٣ - جاء المتغير (٣): يتوفر لدى العاملين بالجهاز المعرفة اللازمة لإداء مهامهم على أكمل وجه "في المرتبة الثالثة" حيث بلغ الوسط الحسابي ٢.٣٤ والانحراف المعياري بلغ (١.٣٢)، كما بلغت نسبة موافق تمامًا (٣٤.٤%) ونسبة موافق بلغت (٢٧.١%).

٤ - جاء المتغير (١): يسهم جميع العاملين بالجهاز بقدر معين في زيادة من المعرفة "في المرتبة الرابعة"، حيث بلغ الوسط الحسابي ٢.٤٢ والانحراف المعياري بلغ (١.٣٧)، كما بلغت نسبة موافق تمامًا (٣٢.٣%) ونسبة موافق بلغت (٢٩.٢%).

٢- توزيع العينة حسب الخبرة العلمية

يوضح الجدول التالي "الخبرة العلمية".

جدول رقم (٤-٢٩) توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العلمية

م	العبارة	موافق تمامًا	موافق	غير محدد	غير موافق تمامًا	جملة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يمتلك الجهاز عدد كافي من العاملون الذين يمتلكون الخبرات العلمية اللازمة لأداء العمل بكفاءة عالية	عدد	34	32	15	12	3	96	1.13
		%	35.4	33.3	15.6	12.5	3.1	100	
2	تسهم الخبرات العلمية التي يمتلكها العاملون في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل	عدد	33	35	12	11	5	96	1.18
		%	34.4	36.5	12.5	11.5	5.2	100	
3	يوفر الجهاز للعاملين الفرصة لكي يقرروا بأنفسهم أسلوب تنفيذ المهام	عدد	30	22	13	21	10	96	1.40
		%	31.3	22.9	13.5	21.9	10.4	100	
4	يشجع الجهاز على كشف الأخطاء والعمل على تصويبها	عدد	33	40	3	13	7	96	1.25
		%	34.4	41.7	3.1	13.5	7.3	100	
-	الخبرة العلمية	عدد	30	39	14	11	2	96	1.05
		%	31.3	40.6	14.6	11.5	2.1	100	

يتضح من الجدول ما يلي: -

- ١- جاءت المتغير (١) يمتلك الجهاز عدد كافي من العاملون الذين يمتلكون الخبرات العلمية اللازمة لأداء العمل بكفاءة عالية " في المرتبة الاولى حيث بلغ الوسط الحسابي ٢.١٥ والانحراف المعياري بلغ ١.١٣ كما بلغت نسبة موافق تماما (٣٥.٤%) ونسبة موافق بلغت (٣٣.٣%).
- ٢- جاءت المتغير (٢) تسهم الخبرات العلمية التي يمتلكها العاملون في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل " في المرتبة الثانية حيث بلغ الوسط الحسابي (٢.١٧) والانحراف المعياري بلغ (١.١٨) كما بلغت نسبة موافق تماما (٣٤.٤%) ونسبة موافق بلغت (٣٦.٥%).
- ٣- جاءت المتغير (٤) يشجع الجهاز على كشف الاخطاء والعمل على تصويبها " في المرتبة الثالثة حيث بلغ الوسط الحسابي (٢.١٨) والانحراف المعياري بلغ (١.٢٥) كما بلغت نسبة موافق تماما (٣٤.٤%) ونسبة موافق بلغت (٤١.٧%).
- ٤- جاءت المتغير (٣) يوفر الجهاز للعاملين الفرصة لكي يقرروا بأنفسهم أسلوب تنفيذ المهام " في المرتبة الرابعة حيث بلغ الوسط الحسابي ٢.٥٧ والانحراف المعياري بلغ (١.٤٠) كما بلغت نسبة موافق تماما (٣١.٣%) ونسبة موافق بلغت (٢٢.٩%).

٣- توزيع العينة حسب الابتكار والابداع

يوضح الجدول التالي " الابتكار والابداع " .

جدول رقم (٤- ٣٠) توزيع عينة الدراسة حسب الابتكار والابداع

م	العبارة	موافق تماما	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق تماما	جملة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يمتلك العاملون بالجهاز القدرة على الابداع وتطوير العمل	عدد	32	36	15	12	96	2.10	1.04	1
		%	33.3	37.5	15.6	12.5	100			
2	يمتلك العاملون بالجهاز القدرة على القيام بأعمال ابتكارية	عدد	25	33	18	10	96	2.45	1.27	3
		%	26.0	34.4	18.8	10.4	100			
3	عادة ما يقدم العاملون بالجهاز أفكار جديدة	عدد	35	22	20	8	96	2.35	1.35	2
		%	36.5	22.9	20.8	8.3	100			
-	الابتكار والابداع	عدد	27	23	18	17	96	2.60	1.36	-
		%	28.1	24.0	18.8	17.7	100			

وبيين الجدول السابق ما يلي:

١ - جاء المتغير (١): يمتلك العاملون بالجهاز القدرة على الإبداع وتطوير العمل "في المرتبة الأولى"، حيث بلغ الوسط الحسابي (٢٠.١٠) والانحراف المعياري بلغ ١.٠٤، كما بلغت نسبة موافق تمامًا (٣٣.٣%) ونسبة موافق بلغت (٣٧.٥%).

٢ - جاء المتغير (٣): عادة ما يقدم العاملون بالجهاز أفكارًا جديدة "في المرتبة الثانية"، حيث بلغ الوسط الحسابي ٢.٣٥ والانحراف المعياري بلغ (١.٣٥) كما بلغت نسبة موافق تمامًا (٣٦.٥%) ونسبة موافق بلغت (٢٢.٩%).

٣ - جاء المتغير (٢): يمتلك العاملون بالجهاز القدرة على القيام بأعمال ابتكارية "في المرتبة الثالثة"، حيث بلغ الوسط الحسابي (٢.٤٥) والانحراف المعياري بلغ (١.٢٧) / كما بلغت نسبة موافق تمامًا (٢٦%) ونسبة موافق بلغت (٣٤.٤%).

٤- توزيع العينة حسب المهارات والقدرات

يوضح الجدول التالي " المهارات والقدرات " .

جدول رقم (٤-٣١) توزيع عينة الدراسة حسب المهارات والقدرات

م	العبارة	موافق تمامًا	موافق	محدد	غير موافق	غير موافق تمامًا	جملة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يمتلك العاملون في الجهاز قدرات كافية للتعامل مع الحالات الطارئة في العمل	عدد	49	27	4	13	3	96	1.17	1.90
		%	51.0	28.1	4.2	13.5	3.1	100		
2	يركز الجهاز على التطوير كأساس لاكتساب المهارات العلمية المتنوعة	عدد	43	22	9	17	5	96	1.31	2.16
		%	44.8	22.9	9.4	17.7	5.2	100		
3	يمكن العاملون بالجهاز من تنفيذ وانجاز الاعمال بكفاءة وفعالية	عدد	36	33	6	15	6	96	1.27	2.19
		%	37.5	34.4	6.3	15.6	6.3	100		
4	يمتلك العاملون المعلومات الكافية لتحقيق الخطط المستقبلية	عدد	37	27	13	10	9	96	1.32	2.24
		%	38.5	28.1	13.5	10.4	9.4	100		
5	تنمي ادارة الجهاز المهارات القيادية للعاملين بما يتناسب مع التطور التكنولوجي	عدد	36	28	10	11	11	96	1.38	2.30
		%	37.5	29.2	10.4	11.5	11.5	100		
-	المهارات والقدرات	عدد	37	34	15	8	2	96	1.04	2.00
		%	38.5	35.4	15.6	8.3	2.1	100		

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

١- جاء المتغير (١) يمتلك العاملون في الجهاز قدرات كافية للتعامل مع الحالات الطارئة في العمل في المرتبة الاولى حيث بلغ الوسط الحسابي (١.٩٠) والانحراف المعياري بلغ (١.١٧) كما بلغت نسبة موافق تماما (٥١%) ونسبة موافق بلغت (٢٨.١%).

٢- جاء المتغير (٢) يركز الجهاز على التطوير كأساس لاكتساب المهارات العلمية المتنوعة " في المرتبة الثانية حيث بلغ الوسط الحسابي (٢.١٦) والانحراف المعياري بلغ (١.٣١) كما بلغت نسبة موافق تماما (٤٤.٨%) ونسبة موافق بلغت (٢٢.٩%).

٣- جاء المتغير (٣) يتمكن العاملون بالجهاز من تنفيذ وانجاز الاعمال بكفاءة وفعالية. " في المرتبة الثالثة حيث بلغ الوسط الحسابي (٢.١٩) والانحراف المعياري بلغ (١.٢٧) كما بلغت نسبة موافق تماما (٣٧.٥%) ونسبة موافق بلغت (٣٤.٤%).

٤- جاء المتغير (٤) يمتلك العاملون المعلومات الكافية لتحقيق الخطط المستقبلية " في المرتبة الرابعة حيث بلغ الوسط الحسابي ٢.٢٤ والانحراف المعياري بلغ (١.٣٢) كما بلغت نسبة موافق تمام (٣٨.٥%) ونسبة موافق بلغت (٢٨.١%).

٥- جاءت المتغير (٥) تنمي ادارة الجهاز المهارات القيادية للعاملين بما يتناسب مع التطور التكنولوجي في المرتبة الخامسة حيث بلغ الوسط الحسابي ٢.٣٠ والانحراف المعياري بلغ (١.٣٨) كما بلغت نسبة موافق تماما (٣٧.٥%) ونسبة موافق بلغت (٢٩.٢%).

٥- توزيع العينة حسب فريق العمل
يوضح الجدول التالي " فريق العمل " .

جدول رقم (٤-٣٢) توزيع عينة الدراسة حسب فريق العمل

م	العبارة	موافق تماما	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق تماما	جملة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يغلب على العاملون بالجهاز العمل بروح الفريق	عدد	34	27	13	16	6	96	2.30	1.28
		%	35.4	28.1	13.5	16.7	6.3	100		
2	توجد مشاركة جماعية بين العاملون في حل المشكلات اليومية	عدد	41	31	12	11	1	96	1.96	1.06
		%	42.7	32.3	12.5	11.5	1.0	100		
3	يسهم العمل بروح الفريق في الحصول على أفضل المخرجات	عدد	40	30	9	12	5	96	2.08	1.22
		%	41.7	31.3	9.4	12.5	5.2	100		
4	تتيح العلاقات التعاونية بين العاملون إلى تبادل الخبرات بينهم	عدد	35	41	8	8	4	96	2.01	1.08
		%	36.5	42.7	8.3	8.3	4.2	100		
5	يساهم العمل بروح الفريق في استيضاح الامور الغامضة	عدد	34	35	12	10	5	96	2.14	1.17
		%	35.4	36.5	12.5	10.4	5.2	100		
-	فريق العمل	عدد	36	43	8	7	2	96	1.92	0.97
		%	37.5	44.8	8.3	7.3	2.1	100		

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- ١- جاء المتغير (٢): توجد مشاركة جماعية بين العاملين في حل المشكلات اليومية "في المرتبة الأولى"، حيث بلغ الوسط الحسابي (١.٩٦) والانحراف المعياري بلغ (١.٠٦)، كما بلغت نسبة موافق تمامًا (٤٢.٧%) ونسبة موافق بلغت (٣٢.٣%).
- ٢- جاء المتغير (٤): تتيح العلاقات التعاونية بين العاملين إلى تبادل الخبرات بينهم "في المرتبة الثانية"، حيث بلغ الوسط الحسابي (٢.٠١) والانحراف المعياري بلغ (١.٠٨)، كما بلغت نسبة موافق تمامًا (٣٦.٥%) ونسبة موافق بلغت (٤٢.٧%).
- ٣- جاء المتغير (٣): يسهم العمل بروح الفريق في الحصول على أفضل المخرجات "في المرتبة الثالثة"، حيث بلغ الوسط الحسابي (٢.٠٨) والانحراف المعياري بلغ (١.٢٢)، كما بلغت نسبة موافق تمامًا (٤١.٧%) ونسبة موافق بلغت (٣١.٣%).
- ٤- جاء المتغير (٥): يسهم العمل بروح الفريق في استيضاح الأمور الغامضة "في المرتبة الرابعة"، حيث بلغ الوسط الحسابي (٢.١٤) والانحراف المعياري بلغ (١.١٧)، كما بلغت نسبة موافق تمامًا (٣٥.٤%) ونسبة موافق بلغت (٣٦.٥%).
- ٥- جاء المتغير (١): يغلب على العاملين بالجهاز العمل بروح الفريق "في المرتبة الخامسة"، حيث بلغ الوسط الحسابي ٢.٣٠ والانحراف المعياري بلغ (١.٢٨)، كما بلغت نسبة موافق تمامًا (٣٥.٤%) ونسبة موافق بلغت (٢٨.١%).

٦- توزيع العينة حسب الولاء التنظيمي

يوضح الجدول التالي " الولاء التنظيمي " .

جدول رقم (٤-٣) توزيع عينة الدراسة حسب الولاء التنظيمي

م	العبارة	موافق تماما	موافق محدد	غير موافق	غير موافق تماما	جملة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يساهم العاملون في تحقيق رسالة ومهام الجهاز : الموظف يعتبر نفسه كشريك في العمل	عدد	67	15	2	6	6	96	2
		%	69.8	15.6	2.1	6.3	6.3	100	
2	اتحدث بكل فخر واعتزاز عن جهاز مدينة العاشر من رمضان	عدد	70	11	2	10	3	96	1
		%	72.9	11.5	2.1	10.4	3.1	100	
3	قد أقبل أي عمل يوكل لي بما يتناسب مع خبراتي حتي أستطيع ان استمر في عملي بالجهاز	عدد	60	9	6	11	10	96	5
		%	62.5	9.4	6.3	11.5	10.4	100	
4	هناك انسجام تام بين القيم التي أؤمن بها والقيم السائدة في الجهاز	عدد	56	17	9	9	5	96	3
		%	58.3	17.7	9.4	9.4	5.2	100	
5	يخلق الجهاز الرغبة لدي في تحسين أدائي في العمل	عدد	52	19	8	11	6	96	4
		%	54.2	19.8	8.3	11.5	6.3	100	
-	الولاء التنظيمي	عدد	45	28	8	11	4	96	1.18
		%	46.9	29.2	8.3	11.5	4.2	100	
1.64	1.19	2	67	15	2	6	6	96	1.18

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- ١- جاء المتغير (٢): اتحدث بكل فخر واعتزاز عن جهاز مدينة العاشر من رمضان "في المرتبة الأولى"، حيث بلغ الوسط الحسابي (١.٥٩) والانحراف المعياري بلغ (١.١٤)، كما بلغت نسبة موافق تمامًا (٧٢.٩%) ونسبة موافق بلغت (١١.٥%).
- ٢- جاء المتغير (١): يسهم العاملون في تحقيق رسالة ومهام الجهاز: الموظف يعتبر نفسه كشريك في العمل "في المرتبة الثانية"، حيث بلغ الوسط الحسابي (١.٦٤) والانحراف المعياري بلغ (١.١٩)، كما بلغت نسبة موافق تمامًا ٦٩.٨% ونسبة موافق بلغت (١٥.٦%).
- ٣- جاء المتغير (٤): هناك انسجام تام بين القيم التي أومن بها والقيم السائدة في الجهاز "في المرتبة الثالثة"، حيث بلغ الوسط الحسابي (١.٨٥) والانحراف المعياري بلغ (١.٢٣)، كما بلغت نسبة موافق تمامًا (٥٨.٣%) ونسبة موافق بلغت (١٧.٧%).
- ٤- جاء المتغير (٥): يخلق الجهاز الرغبة لدى في تحسين أدائي في العمل "في المرتبة الرابعة"، حيث بلغ الوسط الحسابي ١.٩٦ والانحراف المعياري بلغ (١.٢٩)، كما بلغت نسبة موافق تمامًا (٥٤.٢%) ونسبة موافق بلغت (١٩.٨%).
- ٥- جاء المتغير (٣): قد أقبل أي عمل يوكل لي بما يتناسب مع خبراتي حتى أستطيع أن أستمّر في عملي بالجهاز "في المرتبة الخامسة"، حيث بلغ الوسط الحسابي (١.٩٨) والانحراف المعياري بلغ (١.٤٥)، كما بلغت نسبة موافق تمامًا (٦٢.٥%) ونسبة موافق بلغت (٩.٤%).

٧- توزيع العينة حسب التدريب

يوضح الجدول التالي " التدريب " .

جدول رقم (٤-٣) توزيع عينة الدراسة حسب التدريب

م	العبارة	موافق تماما	موافق	غير محدد	غير موافق	جملة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	الإدارة العليا بالجهاز على قناعة تامة بأهمية التدريب	عدد	36	43	4	3	10	96	5
		%	37.5	44.8	4.2	3.1	10.4	100	
2	يوجد لدى ادارة التدريب بالجهاز خطة شاملة لتحديد الاحتياجات التدريبية	عدد	38	32	13	9	4	96	6
		%	39.6	33.3	13.5	9.4	4.2	100	
3	يتم تخصيص ميزانية خاصة بالتدريب وتنمية الموارد البشرية بالجهاز	عدد	30	38	16	7	5	96	8
		%	31.3	39.6	16.7	7.3	5.2	100	
4	يوفر الجهاز برامج تدريبية تكسب الأفراد مهارات ومعارف وقدرات تساعد في تحقيق أهداف الجهاز	عدد	38	34	13	7	4	96	4
		%	39.6	35.4	13.5	7.3	4.2	100	
5	يستقطب الجهاز الكفاءات المؤهلة القادرة على إعداد وتدريب العاملين بالجهاز	عدد	42	28	21	4	1	96	1
		%	43.8	29.2	21.9	4.2	1.0	100	
6	يغلب الطابع النظري على الدورات التدريبية أكثر من الجانب التطبيقي .	عدد	47	22	16	7	4	96	2
		%	49.0	22.9	16.7	7.3	4.2	100	
7	يكافئ الجهاز العاملين عند الحصول على برامج تدريبية اكاديمية متخصصة (دبلوم - ماجستير - دكتوراه)	عدد	39	37	10	5	5	96	3
		%	40.6	38.5	10.4	5.2	5.2	100	
8	ينظر للتدريب بالجهاز كعنصر اساسي لضمان البقاء والنمو	عدد	38	33	5	13	7	96	7
		%	39.6	34.4	5.2	13.5	7.3	100	
9	يشكل التدريب بالجهاز قيمة أساسية وعنصر أساسي للتحسين	عدد	34	35	7	13	7	96	9
		%	35.4	36.5	7.3	13.5	7.3	100	
-	التدريب	عدد	25	44	12	13	2	96	1.04
		%	26.0	45.8	12.5	13.5	2.1	100	

من خلال الجدول السابق يتضح أن أعلى ترتيب:

١- جاء المتغير (٥): يستقطب الجهاز الكفاءات المؤهلة القادرة على إعداد وتدريب العاملين بالجهاز "في المرتبة الأولى"، حيث بلغ الوسط الحسابي (١.٩٠) والانحراف المعياري بلغ (٠.٩٦)، كما بلغت نسبة موافق تمامًا ٤٣.٨ % ونسبة موافق بلغت (٢٩.٢ %).

٢- جاء المتغير (٦): يغلب الطابع النظري على الدورات التدريبية أكثر من الجانب التطبيقي "في المرتبة الثانية"، حيث بلغ الوسط الحسابي (١.٩٥) والانحراف المعياري بلغ (١.١٦)، كما بلغت نسبة موافق تمامًا (٤٩.٠ %) ونسبة موافق بلغت (٢٢.٩ %).

كما يتضح من خلال الجدول السابق أن أقل ترتيب:

١ - جاء المتغير (٨): يشكل التدريب بالجهاز قيمة أساسية وعنصر أساسي للتحسين "في المرتبة الأخيرة"، حيث بلغ الوسط الحسابي (٢.٢١) والانحراف المعياري بلغ (١.٢٦)، كما بلغت نسبة موافق تمامًا ٣٥.٤ % ونسبة موافق بلغت (٣٦.٥ %).

٢ - جاء المتغير (٣): يتم تخصيص ميزانية خاصة بالتدريب وتنمية الموارد البشرية بالجهاز "في المرتبة قبل الأخيرة"، حيث بلغ الوسط الحسابي (٢.١٦) والانحراف المعياري بلغ (١.١١)، كما بلغت نسبة موافق تمامًا (٣١.٣) % ونسبة موافق بلغت (٣٩.٦ %).

ثالثاً: اختبار (T-Test) لمحاور الدراسة:

اختبار (T-Test) في حالة عينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (٣) أم زادت أو قلت عن ذلك، ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

ولاختبار محاور الدراسة تم استخدام اختبار (T-Test) لعينة واحدة، وذلك حيث إن العينة تتبع التوزيع الطبيعي.

فإذا كانت قيمة مستوى المعنوية ($0.05 \text{ Sig} <$) (المعنوية أكبر من 0.05) فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية، ويكون في هذه الحالة متوسط آراء العينة حول ظاهرة موضوع الدراسة لا يختلف جوهرياً، أما إذا كانت قيمة مستوى المعنوية ($0.05 \text{ Sig} >$) (المعنوية أقل من 0.05) فإنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل؛ أي: إنه يوجد علاقة.

وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهريّة درجة الموافقة المتوسطة وهي (٣)، وذلك من خلال قيمة الاختبار، فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يقل عن درجة (غير محدد) والعكس صحيح، ويتضح ذلك من خلال اختبار المجالات موضوع الدراسة.

اختبار أجزاء الجزء الأول "الجدارات القيادية":

تم استخدام اختبار (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة (غير محدد) الموافقة المتوسطة وهي (٣) أم لا.

١ - جدارة التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرار :

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار (T-Test) الخاصة بجدارة التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرار :

جدول (٤-٣٥) نتائج اختبار جدارة التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرار

م	جدارة التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرار	اختبار T	المعنوية Sig.	مستوى المعنوية
١	يمتلك القيادات القدرة على توقع الاحداث المستقبلية وتحليل مختلف المواقف المتعلقة بها واتخاذ قراراتي بشأنها.	-13.284	.000	معنوي
٢	يمثل التفكير الاستراتيجي لقيادات الجهاز القوة المحركة لاستراتيجيته.	-11.259	.000	معنوي
٣	يعتمد القادة على خطط استراتيجية تشمل أهداف واضحة ومكتوبة ومحددة ومترابطة لتحقيقها ضمن الإمكانيات والموارد المتاحة.	-9.890	.000	معنوي
٤	يمتلك الجهاز عاملين أصحاب فكر ورؤية استراتيجية مستقبلية لتطوير وتنفيذ الخطط الاستراتيجية المعدة.	-10.881	.000	معنوي
٥	يهتم الجهاز بنقاط القوة لديه ويسعى للتغلب على نقاط الضعف من خلال اختيار عاملين يمتلكون جدارات قيادية متميزة.	-8.361	.074	غير معنوي
٦	يمتلك العاملون القدرة على الإبداع في طرح البدائل والخيارات الاستراتيجية المختلفة.	-8.305	.000	معنوي
٧	يشترك العاملون في عملية اتخاذ القرارات.	-8.737	.000	معنوي
٨	يعتمد الجهاز لغة الشراكة في عمليات صناعة واتخاذ القرار الاستراتيجي	-8.610	.000	معنوي
٩	تسمح إدارة الجهاز للعاملين بحل المشكلات المتشابهة بطرق متنوعة من خلال تطبيق الخطوات العلمية عند اتخاذ القرار.	-8.762	.000	معنوي
	جدارة التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرار:	-9.675	.000	معنوي

من نتائج الجدول السابق يتبين أن جميع العبارات كانت معنوية سواء على مستوى الكلي أو على مستوى الفقرات ما عدا الفقرة الخامسة فكانت غير معنوية "يهتم الجهاز بنقاط القوة لديه ويسعى للتغلب على نقاط الضعف من خلال اختيار عاملين يمتلكون جدارات قيادية متميزة"، وعلى ذلك فإن الجهاز يتوافر لديه جدارة التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرار .

٢- جدارة قيادة التغيير

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار (T-Test) الخاصة بجدارة قيادة التغيير :

جدول (٤-٣٦) نتائج اختبار جدارة قيادة التغيير

م	الخبرة العلمية	اختبار T	المعنوية .Sig	مستوى المعنوية
١	يمتلك القادة المهارات والقدرات المطلوبة لقيادة التغيير.	-15.295	.000	معنوي
٢	تسهم المستويات الإدارية كافة في إنجاز عملية التغيير.	-7.601	.000	معنوي
٣	تشجع المستويات الإدارية كافة العاملين للتعاون من أجل إنجاز عملية التغيير.	-8.846	.000	معنوي
٤	تتوفر قيادة فاعلة لإنجاح التغيير المنشود.	-7.593	.000	معنوي
٥	يسعى الجهاز إلى إكساب العاملين مهارات قيادية من خلال إشراكهم في لجان وأنشطة مختلفة.	-8.762	.000	معنوي
٦	يوفر الجهاز تدريباً كافياً للقيادات للتدريب على مهارات قيادة التغيير.	-9.413	.000	معنوي
٧	يتبع الجهاز منهجاً علمياً محدداً ونموذجاً واضحاً للتغيير.	-9.448	.104	غير معنوي
	الخبرة العلمية:	-8.174	.000	معنوي

من نتائج الجدول السابق يتبين أن جميع العبارات كانت معنوية سواء على مستوى الكلي أو على مستوى الفقرات ما عدا الفقرة السابعة فكانت غير معنوية "يتبع الجهاز منهجاً علمياً محدداً ونموذجاً واضحاً للتغيير".

٣- جدارة الذكاء الانفعالي :

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار (T-Test) الخاصة بجدارة الذكاء الانفعالي:

جدول (٤-٣٧) نتائج اختبار جدارة الذكاء الانفعالي

م	جدارة الذكاء الانفعالي	اختبار T	المعنوية .Sig	مستوى المعنوية
١	يتمتع القادة بالقدرة على إدراك الحالة العاطفية لفريق عملهم إذا كان لديهم شعورًا يحاولون إخفاءه من نبرة أصواتهم.	-4.555	.000	معنوي
٢	يتمتع القادة بالقدرة على السيطرة على العواطف والانفعالات التي تتتابهم (القدرة على تحييد عواطفهم حتى لا تؤثر على قراراتهم) لتحقيق فرص نجاح حقيقية	-7.541	.000	معنوي
٣	لدي القادة القدرة على التحقق من الموضوعات المثارة مع الآخرين لإيجاد حل مقبول يرضي جميع الأطراف.	-7.632	.000	معنوي
٤	يمدح القادة الآخرين ويثنون عليهم عندما يؤدون عملهم بشكل جيد (إيجابي)	-17.670	.000	معنوي
٥	يفهم القادة سبب ميل العاملين للعمل بطريقة معينة دون أخرى. ويتعاملون مع ذلك بصورة تحقق نتائج إيجابية للمؤسسة.	-6.636	.058	غير معنوي
٦	يتحكم العاملون في انفعالاتهم في المواقف المختلفة سواء مع العملاء او الزملاء.	-7.327	.000	معنوي
٧	يتمتع العاملون بالقدرة على تفهم كافة وجهات النظر من أجل تحقيق أهداف الجهاز	-6.842	.000	معنوي
٨	يوفر الجهاز تدريباً كافياً للعاملين لإتقان جدارة الذكاء الانفعالي.	-9.213	.000	معنوي
٩	تسعى إدارة الجهاز إلى توفير مناخ عمل يتسم بالتنوع والاختلاف.	-9.276	.000	معنوي
١٠	تسعى إدارة الجهاز على تشجيع العاملين على تفهم كافة وجهات النظر لما لذلك من ميزة تنافسية للمؤسسة.	-13.368	.072	غير معنوي
	جدارة الذكاء الانفعالي:	-2.027	.035	معنوي

من نتائج الجدول السابق يتبين أن جميع العبارات كانت معنوية سواء على مستوى الكلي أو على مستوى الفقرات ما عدا:

- الفقرة الخامسة: "يفهم القادة سبب ميل العاملين للعمل بطريقة معينة دون أخرى، ويتعاملون مع ذلك بصورة تحقق نتائج إيجابية للمؤسسة"، فكانت غير معنوية.
- الفقرة العاشرة والخاصة: "تسعى إدارة الجهاز على تشجيع العاملين على تفهم كافة جهات النظر؛ لما لذلك من ميزة تنافسية للمؤسسة"، فكانت غير معنوية.

٤- جدارة إدارة المشاريع

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار (T-Test) الخاصة بجدارة إدارة المشاريع:

جدول (٣٨-٤) نتائج اختبار جدارة إدارة المشاريع

م	جدارة إدارة المشاريع	اختبار T	المعنوية .Sig	مستوى المعنوية
١	يتمتع القادة بالقدرة على إدارة المشاريع الموكلة اليهم بفعالية وكفاءة.	-16.119	.000	معنوي
٢	يتمتع القادة بالقدرة على بناء وإدارة وتحفيز فريق العمل وزيادة رضاهم في أدائهم العمل.	-8.656	.000	معنوي
٣	يتمتع القادة بالقدرة على خلق بيئة من الانسجام بين فريق العمل لإنجاح المشروع.	-11.637	.000	معنوي
٤	يتمتع القادة بمهارات التفاوض التي تمكنهم من تحقيق نجاحات لكافة اصحاب المصالح.	-12.725	.000	معنوي
٥	يشعر العاملون بالسعادة عند تكليفهم بالانضمام إلى أي من مشروعات الجهاز.	-12.698	.000	معنوي
٦	يبدل العاملون أقصى جهد ممكن لإنجاح المشروع المكلفون بالعمل به.	-14.545	.000	معنوي
٧	يمتلك الجهاز قيادات مؤهلة علمياً وعملياً لإدارة مشروعات الجهاز بكفاءة وفعالية.	-9.417	.000	معنوي
٨	تعتمد إدارة الجهاز على العاملين بالجهاز لتنفيذ وإدارة مشروعاته وفي حالة عدم توافر الكفاءات المطلوبة تلجأ إلى موردي الخدمات.	-7.185	.000	معنوي
٩	يوفر الجهاز تدريباً كافياً للعاملين لإتقان جدارة إدارة المشاريع.	-8.556	.000	معنوي
	إدارة المشاريع:	-5.378	.000	معنوي

من نتائج الجدول السابق يتبين أن جميع العبارات كانت معنوية، سواء على مستوى الكلي أو على مستوى الفقرات.

• ثانياً: اختبار اجزاء الجزء الثاني " العائد على الاستثمار من رأس المال البشري:

تم استخدام اختبار (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة (غير محدد) الموافقة المتوسطة وهي (٣) أم لا؟

١- المعرفة :

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار (T-Test) الخاصة بالمعرفة:

جدول (٤-٣٩) نتائج اختبار المعرفة

م	المعرفة	اختبار T	المعنوية .Sig	مستوى المعنوية
١	يسهم جميع العاملين بالجهاز بقدر معين في زيادة من المعرفة.	-4.183	.000	معنوي
٢	يمتلك العاملون بالجهاز المعرفة التامة والمحدثة باستمرار عن الخدمات التي يجب أن يقدمها الجهاز.	-7.268	.000	معنوي
٣	يتوفر لدى العاملين بالجهاز المعرفة اللازمة لإداء مهامهم على أكمل وجه.	-4.869	.000	معنوي
٤	يتشارك العاملون في المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفون القدامى من خبرات لأزمة للموظفين الجدد.	-6.018	3.298	غير معنوي
	المعرفة:	-6.435	.000	معنوي

من نتائج الجدول السابق يتبين أن جميع العبارات كانت معنوية سواء على مستوى الكلي أو على مستوى الفقرات ما عدا الفقرة الرابعة فكانت غير معنوية "يتشارك العاملون في المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفون القدامى من خبرات لازمة للموظفين الجدد".

٢- الخبرة العلمية :

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار (T-Test) الخاصة بالخبرة العلمية:

جدول (٤-٤٠) نتائج اختبار الخبرة العلمية

م	الخبرة العلمية	اختبار T	المعنوية .Sig	مستوى المعنوية
١	يملك الجهاز عدد كافي من العاملين الذين يمتلكون الخبرات العلمية اللازمة لأداء العمل بكفاءة عالية.	-7.386	.000	معنوي
٢	تسهم الخبرات العلمية التي يمتلكها العاملون في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل.	-6.944	.000	معنوي
٣	يوفر الجهاز للعاملين الفرصة لكي يقرروا بأنفسهم أسلوب تنفيذ المهام	-2.995	.350	غير معنوي
٤	يشجع الجهاز على كشف الأخطاء والعمل على تصويبها.	-6.460	.000	معنوي
	الخبرة العلمية:	-8.174	.000	معنوي

من الجدول السابق يتضح أن جميع العبارات كانت معنوية سواء على المستوى الكلي أو على مستوى الفقرات، ما عدا الفقرة الثالثة فكانت غير معنوية؛ "يوفر الجهاز للعاملين الفرصة لكي يقرروا بأنفسهم أسلوب تنفيذ المهام".

٣- الابتكار والإبداع :

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار (T-Test) الخاصة بالابتكار والإبداع:

جدول (٤-٤١) نتائج اختبار الابتكار والإبداع

م	الابتكار والإبداع	اختبار T	المعنوية .Sig	مستوى المعنوية
١	يملك العاملون بالجهاز القدرة على الإبداع وتطوير العمل.	-8.431	.000	معنوي
٢	يملك العاملون بالجهاز القدرة على القيام بأعمال ابتكارية.	-4.252	.000	معنوي
٣	عادة ما يقدم العاملون بالجهاز أفكارًا جديدة.	-4.676	.000	معنوي
	الابتكار والإبداع	-2.842	.005	معنوي

من نتائج الجدول السابق يتبين أن جميع العبارات كانت معنوية سواء على مستوى الكلي أو على مستوى الفقرات.

٤- المهارات والقدرات :

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار (T-Test) الخاصة بالمهارات والقدرات:

جدول (٤-٢) نتائج اختبار المهارات والقدرات

م	المهارات والقدرات	اختبار T	المعنوية .Sig	مستوى المعنوية
١	يمتلك العاملون في الجهاز قدرات كافية للتعامل مع الحالات الطارئة في العمل.	-9.214	.000	معنوي
٢	يركز الجهاز على التطوير كأساس لاكتساب المهارات العلمية المتنوعة.	-6.318	.000	معنوي
٣	يتمكن العاملون بالجهاز من تنفيذ وإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية.	-6.281	.000	معنوي
٤	يمتلك العاملون المعلومات الكافية لتحقيق الخطط المستقبلية.	-5.645	.000	معنوي
٥	تنمي إدارة الجهاز المهارات القيادية للعاملين بما يتناسب مع التطور التكنولوجي.	-4.965	.000	معنوي
	المهارات والقدرات	-9.456	.000	معنوي

من نتائج الجدول السابق يتبين أن جميع العبارات كانت معنوية سواء على مستوى الكلي أو على مستوى الفقرات.

٥- فريق العمل

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار (T-Test) والخاصة بفريق العمل:

جدول (٤-٣) نتائج اختبار فريق العمل

م	فريق العمل	اختبار T	المعنوية .Sig	مستوى المعنوية
١	يغلب على العاملين بالجهاز العمل بروح الفريق.	-5.332	.000	معنوي
٢	توجد مشاركة جماعية بين العاملين في حل المشكلات اليومية.	-9.670	.000	معنوي
٣	يسهم العمل بروح الفريق في الحصول على أفضل المخرجات.	-7.364	.000	معنوي
٤	تنتج العلاقات التعاونية بين العاملين إلى تبادل الخبرات بينهم.	-8.970	.000	معنوي
٥	يسهم العمل بروح الفريق في استيضاح الأمور الغامضة.	-7.263	1.041	غير معنوي
	فريق العمل:	-10.946	.000	معنوي

من الجدول السابق يتضح أن جميع العبارات كانت معنوية سواء على مستوى الكلي أو على مستوى الفقرات، ما عدا الفقرة الخامسة فكانت غير معنوية؛ "يسهم العمل بروح الفريق في استيضاح الأمور الغامضة".

٦- الولاء التنظيمي :

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار (T-Test) والخاصة بفريق العمل:

جدول (٤-٤) نتائج الاختبار الخاص بالولاء التنظيمي

م	الولاء التنظيمي	اختبار T	المعنوية Sig.	مستوى المعنوية
١	يسهم العاملون في تحقيق رسالة ومهام الجهاز: الموظف يعتبر نفسه كشريك في العمل.	-11.248	.000	معنوي
٢	أتحدث بكل فخر واعتزاز عن جهاز مدينة العاشر من رمضان.	-12.101	.000	معنوي
٣	قد أقبل أي عمل يوكل لي بما يتناسب مع خبراتي حتى أستطيع أن أستمّر في عملي بالجهاز.	-6.894	.000	معنوي
٤	هناك انسجام تام بين القيم التي أؤمن بها والقيم السائدة في الجهاز.	-9.120	.000	معنوي
٥	يخلق الجهاز الرغبة لدى في تحسين أدائي في العمل.	-7.918	.000	معنوي
	الولاء التنظيمي:	-8.543	.000	معنوي

من نتائج الجدول السابق يتبين أن جميع العبارات كانت معنوية سواء على مستوى الكلي أو على مستوى الفقرات.

٧- التدريب :

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار (T-Test) والخاصة بالتدريب :

جدول (٤-٥) نتائج الاختبارات الخاصة بالتدريب

م	التدريب	اختبار T	المعنوية .Sig	مستوى المعنوية
١	الإدارة العليا بالجهاز على قناعة تامة بأهمية التدريب.	-7.685	.000	معنوي
٢	يوجد لدى إدارة التدريب بالجهاز خطة شاملة لتحديد الاحتياجات التدريبية.	-8.171	.000	معنوي
٣	يتم تخصيص ميزانية خاصة بالتدريب وتنمية الموارد البشرية بالجهاز.	-7.460	.000	معنوي
٤	يوفر الجهاز برامج تدريبية تكسب الأفراد مهارات ومعارف وقدرات تساعد في تحقيق أهداف الجهاز.	-8.813	.000	معنوي
٥	يستقطب الجهاز الكفاءات المؤهلة القادرة على إعداد وتدريب العاملين بالجهاز.	-11.308	2.749	غير معنوي
٦	يغلب الطابع النظري على الدورات التدريبية أكثر من الجانب التطبيقي.	-8.925	.000	معنوي
٧	يكافئ الجهاز العاملين عند الحصول على برامج تدريبية أكاديمية متخصصة (دبلوم- ماجستير- دكتوراه).	-9.324	.000	معنوي
٨	ينظر للتدريب بالجهاز كعنصر أساسي لضمان البقاء والنمو.	-6.532	3.196	غير معنوي
٩	يشكل التدريب بالجهاز قيمة أساسية وعنصر أساسي للتحسين.	-6.136	.000	معنوي
	التدريب:	-7.539	.000	معنوي

من نتائج الجدول السابق يتبين أن جميع العبارات كانت معنوية سواء على مستوى الكلي أو

على مستوى الفقرات، ما عدا:

- الفقرة الخامسة والخاصة؛ "يستقطب الجهاز الكفاءات المؤهلة القادرة على إعداد وتدريب العاملين بالجهاز"، فكانت غير معنوية.
- الفقرة الثامنة والخاصة: "ينظر للتدريب بالجهاز كعنصر أساسي لضمان البقاء والنمو"، فكانت غير معنوية.

رابعاً: اختبارات الفروض الإحصائية:

الفرض الرئيسي: يوجد علاقة جوهرية ذات تأثير إيجابي بين حزم الجداريات القيادية وزيادة العائد من الاستثمار على رأس المال البشري.

ويتفرع إلى الفروض الفرعية الآتية:

١- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لجدارية التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرار والعائد من الاستثمار على رأس المال البشري.

٢- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لجدارية قيادة التغيير والعائد من الاستثمار على رأس المال البشري.

٣- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لجدارية الذكاء الانفعالي والعائد من الاستثمار على رأس المال البشري.

٤- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لجدارية إدارة المشاريع والعائد من الاستثمار على رأس المال البشري.

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة جوهرية ذات تأثير إيجابي بين حزم الجداريات القيادية وزيادة العائد من الاستثمار على رأس المال البشري.

الفرضية البديلة: توجد علاقة جوهرية ذات تأثير إيجابي بين حزم الجداريات القيادية وزيادة العائد من الاستثمار على رأس المال البشري.

اختبار الفرضية الأولى: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لجدارية التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرار والعائد من الاستثمار على رأس المال البشري.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول مدى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لجدارية التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرار والعائد من الاستثمار على رأس المال البشري. والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

جدول (٤-٦) يوضح نتائج اختبار الفرضية الاولى

المعنوية Sig.	قيمة اختبار ف F-Test	متوسط المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	محور العائد من الاستثمار على رأس المال البشري	
0.009	2.089	2.826	4	11.305	بين المجموعات	المعرفة
		1.353	91	123.101	داخل المجموعات	
			95	134.406	المجموع الكلي	
0.000	7.997	6.795	4	27.178	بين المجموعات	الخبرة العلمية
		0.850	91	77.322	داخل المجموعات	
			95	104.500	المجموع الكلي	
0.006	3.842	6.392	4	25.567	بين المجموعات	الابتكار والابداع
		1.664	91	151.392	داخل المجموعات	
			95	176.958	المجموع الكلي	
0.048	2.504	2.529	4	10.114	بين المجموعات	المهارات والقدرات
		1.010	91	91.886	داخل المجموعات	
			95	102.000	المجموع الكلي	
0.000	6.539	4.986	4	19.944	بين المجموعات	فريق العمل
		0.763	91	69.390	داخل المجموعات	
			95	89.333	المجموع الكلي	
0.027	2.059	2.757	4	11.030	بين المجموعات	الولاء التنظيمي
		1.339	91	121.877	داخل المجموعات	
			95	132.906	المجموع الكلي	
0.029	2.839	2.863	4	11.452	بين المجموعات	التدريب
		1.009	91	91.787	داخل المجموعات	
			95	103.240	المجموع الكلي	
0.000	7.897	5.795	4	26.178	بين المجموعات	محاور العائد من الاستثمار على رأس المال البشري
		0.850	91	76.322	داخل المجموعات	
			95	105.500	المجموع الكلي	

يظهر الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جدارة التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرار والعائد من

الاستثمار على رأس المال البشري. حيث بلغت قيمة (ف): ٧.٨٩٧، وبلغت مستوى دلالاتها

الإحصائية ٠.٠٠٠٠ وهي قيمة تقل عن مستوى الدلالة المحدد بالدراسة (٠.٠٥)، مما يعني وجود

تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لجدارة التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرار والعائد على الاستثمار في

رأس المال البشري.

اختبار الفرضية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لجدارة قيادة التغيير والعائد من

الاستثمار على رأس المال البشري.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق في آراء

عينة الدراسة حول مدى وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لجدارة قيادة التغيير والعائد من

الاستثمار على رأس المال البشري والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

جدول (٤-٧) يوضح نتائج اختبار الفرضية الثانية

المعنوية Sig.	قيمة اختبار ف F-Test	متوسط المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	محور العائد من الاستثمار على رأس المال البشرى	
0.001	4.792	5.847	4	23.387	بين المجموعات	المعرفة
		1.220	91	111.020	داخل المجموعات	
			95	134.406	المجموع الكلي	
0.004	4.108	3.996	4	15.983	بين المجموعات	الخبرة العلمية
		0.973	91	88.517	داخل المجموعات	
			95	104.500	المجموع الكلي	
0.006	3.864	6.422	4	25.690	بين المجموعات	الابتكار والابداع
		1.662	91	151.269	داخل المجموعات	
			95	176.958	المجموع الكلي	
0.000	10.264	7.928	4	31.712	بين المجموعات	المهارات والقدرات
		0.772	91	70.288	داخل المجموعات	
			95	102.000	المجموع الكلي	
0.068	2.266	2.023	4	8.090	بين المجموعات	فريق العمل
		0.893	91	81.243	داخل المجموعات	
			95	89.333	المجموع الكلي	
0.002	4.746	5.735	4	22.941	بين المجموعات	الولاء التنظيمي
		1.208	91	109.965	داخل المجموعات	
			95	132.906	المجموع الكلي	
0.015	3.264	3.238	4	12.953	بين المجموعات	التدريب
		0.992	91	90.286	داخل المجموعات	
			95	103.240	المجموع الكلي	
0.015	3.277	4.736	4	18.946	بين المجموعات	محور العائد من الاستثمار على رأس المال البشرى
		1.446	91	131.544	داخل المجموعات	
			95	150.490	المجموع الكلي	

يظهر الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جدارة قيادة التغيير والعائد على الاستثمار في رأس المال

البشري، حيث بلغت قيمة F (3.277) وبلغت مستوى دلالاتها الإحصائية 0.015 وهي قيمة تقل

عن مستوى الدلالة المحدد بالدراسة (0.05)، مما يعني وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لجدارة

قيادة التغيير والعائد على الاستثمار في رأس المال البشري.

اختبار الفرضية الثالثة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لجدارة الذكاء الانفعالي والعائد

من الاستثمار على رأس المال البشري.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق في آراء

عينة الدراسة حول مدى وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لجدارة الذكاء الانفعالي والعائد من

الاستثمار على رأس المال البشري، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

جدول (٤-٨) يوضح نتائج اختبار الفرضية الثالثة

المعنوية Sig.	قيمة اختبار F- Test	متوسط المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	محور العائد من الاستثمار على رأس المال البشرى	
0.014	0.824	1.174	4	4.695	بين المجموعات	المعرفة
		1.425	91	129.711	داخل المجموعات	
			95	134.406	المجموع الكلي	
0.002	4.774	4.532	4	18.126	بين المجموعات	الخبرة العلمية
		0.949	91	86.374	داخل المجموعات	
			95	104.500	المجموع الكلي	
0.061	2.344	4.133	4	16.532	بين المجموعات	الابتكار والابداع
		1.763	91	160.427	داخل المجموعات	
			95	176.958	المجموع الكلي	
0.001	5.343	4.850	4	19.399	بين المجموعات	المهارات والقدرات
		0.908	91	82.601	داخل المجموعات	
			95	102.000	المجموع الكلي	
0.012	3.429	2.925	4	11.701	بين المجموعات	فريق العمل
		0.853	91	77.633	داخل المجموعات	
			95	89.333	المجموع الكلي	
0.000	13.631	12.449	4	49.797	بين المجموعات	الولاء التنظيمي
		0.913	91	83.109	داخل المجموعات	
			95	132.906	المجموع الكلي	
0.000	6.215	5.538	4	22.151	بين المجموعات	التدريب
		0.891	91	81.088	داخل المجموعات	
			95	103.240	المجموع الكلي	
0.007	3.743	3.414	4	13.656	بين المجموعات	محور العائد من الاستثمار على رأس المال البشرى
		0.912	91	83.000	داخل المجموعات	
			95	96.656	المجموع الكلي	

يظهر الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جدارة الذكاء الانفعالي والعائد من الاستثمار على رأس

المال البشري، حيث بلغت قيمة (ف): ٣.٧٤٣: وبلغت مستوى دلالاتها الإحصائية (٠.٠٠٠٧) وهي

قيمة تقل عن مستوى الدلالة المحدد بالدراسة (0.05)، مما يعني وجود تأثير معنوي ذي دلالة

إحصائية لجدارة الذكاء الانفعالي والعائد من الاستثمار على رأس المال البشري.

اختبار الفرضية الرابعة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لجدارة إدارة المشاريع والعائد

من الاستثمار على رأس المال البشري.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق في آراء عينة

الدراسة حول مدى وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لجدارة إدارة المشاريع والعائد من الاستثمار

على رأس المال البشري، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

جدول (٤-٩) يوضح نتائج اختبار الفرضية الرابعة

المعنوية Sig.	قيمة اختبار F-Test	متوسط المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	محور العائد من الاستثمار على رأس المال البشري
0.271	1.313	1.834	4	7.335	بين المجموعات
		1.396	91	127.071	داخل المجموعات
			95	134.406	المجموع الكلي
0.109	1.951	2.064	4	8.255	بين المجموعات
		1.058	91	96.245	داخل المجموعات
			95	104.500	المجموع الكلي
0.141	1.774	3.201	4	12.803	بين المجموعات
		1.804	91	164.156	داخل المجموعات
			95	176.958	المجموع الكلي
0.034	2.723	2.726	4	10.902	بين المجموعات
		1.001	91	91.098	داخل المجموعات
			95	102.000	المجموع الكلي
0.280	1.289	1.198	4	4.791	بين المجموعات
		0.929	91	84.543	داخل المجموعات
			95	89.333	المجموع الكلي
0.056	2.396	3.165	4	12.662	بين المجموعات
		1.321	91	120.245	داخل المجموعات
			95	132.906	المجموع الكلي
0.013	3.384	3.342	4	13.369	بين المجموعات
		0.988	91	89.871	داخل المجموعات
			95	103.240	المجموع الكلي
0.033	2.743	2.600	4	10.399	بين المجموعات
		0.948	91	86.257	داخل المجموعات
			95	96.656	المجموع الكلي

يظهر الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جدارة إدارة المشاريع والعائد من الاستثمار على رأس

المال البشري. حيث بلغت قيمة (ف): ٢.٧٤٣، وبلغت مستوى دلالاتها الإحصائية ٠.٠٣٣ وهي

قيمة تقل عن مستوى الدلالة المحدد بالدراسة (0.05)، مما يعني وجود تأثير معنوي ذي دلالة

إحصائية لجدارة تخطيط إدارة المشاريع والعائد من الاستثمار على رأس المال البشري.

نتائج الدراسة وتوصياتها

نتائج الدراسة

أولاً: نتائج اختبارات صحة الفروض:

أثبتت الدراسة ما يلي:

- ١- هناك علاقة بين جدارة التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرار والعائد من الاستثمار على رأس المال البشري، وتم التأكد من ذلك من خلال اختبار التحليل الإحصائي الذي أثبت وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لجدارة التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرار والعائد من الاستثمار على رأس المال البشري. حيث بلغت نسبة موافق تمامًا (٣١.٣%) وموافق (٥١.٠%) لجدارة التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرار.
- ٢- هناك علاقة بين جدارة قيادة التغيير والعائد من الاستثمار على رأس المال البشري. وتم التأكد من ذلك من خلال اختبار التحليل الإحصائي الذي أثبت أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لجدارة قيادة التغيير والعائد من الاستثمار على رأس المال البشري. كما بلغت نسبة موافق تمامًا (٢١.٧%) وموافق (٥٨.٣%) لجدارة قيادة التغيير.
- ٣- هناك علاقة بين جدارة الذكاء الانفعالي والعائد من الاستثمار على رأس المال البشري، وتم التأكد من ذلك من خلال اختبار التحليل الإحصائي الذي أثبت وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لجدارة الذكاء الانفعالي والعائد من الاستثمار على رأس المال البشري. وأيضًا بلغت نسبة موافق تمامًا (١٤.٦%) وموافق (٣٩.٦%) لجدارة الذكاء الانفعالي.
- ٤- هناك علاقة بين جدارة تخطيط وإدارة المشاريع والعائد من الاستثمار على رأس المال البشري، وتم التأكد من ذلك من خلال اختبار التحليل الإحصائي الذي أثبت وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لجدارة تخطيط وإدارة المشاريع والعائد من الاستثمار على رأس المال البشري، كما بلغت نسبة موافق تمامًا (٣٨.٥%)، وموافق (٣٥.٤%) لجدارة تخطيط وإدارة المشاريع.
- ٥- لدى العاملين بالجهاز إدراك واضح لأهمية العائد من الاستثمار على رأس المال البشري على

مستوى:

- المعرفة حيث بلغت نسبة موافق تمامًا (٣٤.٤%)، وموافق (٣١.٣%).
- الخبرة العلمية حيث بلغت نسبة موافق تمامًا (٣١.٣%)، وموافق (٤٠.٦%).
- الابتكار والإبداع حيث بلغت نسبة موافق تمامًا (٢٨.١%)، وموافق (٢٤.٠%).
- المهارات والقدرات حيث بلغت نسبة موافق تمامًا (٣٨.٥%)، وموافق (٣٥.٤%).
- فريق العمل حيث بلغت نسبة موافق تمامًا (٣٧.٥%)، وموافق (٤٤.٨%).
- الولاء التنظيمي حيث بلغت نسبة موافق تمامًا (٤٦.٩%)، وموافق (٢٩.٢%).
- التدريب حيث بلغت نسبة موافق تمامًا (٢٦.٠%)، وموافق (٤٥.٨%).

وعلى ذلك فهناك موافقة بدرجة موافق من قبل افراد العينة على أهمية العائد من الاستثمار على رأس المال البشري.

٦ - يهتم الجهاز بتطبيق جدارة التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرار وذلك بما يمتلكه من أدوات تساعد في تحقيق ذلك.

ثانياً- نتائج الدراسة المتعلقة بالجانب النظري ، والتي نجد من أهمها:

- أظهرت الدراسة عن وجود شواهد على دور (الجدارات القيادية) في زيادة العائد من الاستثمار على رأس المال البشري، كما أن لها دوراً فعالاً ومؤثراً نحو تحقيق نتائج مثمرة للمنظمات.
- هناك مجموعة من العوامل التي لها دور كبير في تفعيل دور الجدارات القيادية في زيادة العائد، وهي:
 - دعم مجلس الإدارة.
 - جودة الفريق التنفيذي المعاون.
 - جودة فريق الموارد البشرية.
 - وجود موارد مالية متاحة.
 - استفادة من التقدم التكنولوجي.
 - قوة المنظمة ومكانتها السوقية
- الجدارات القيادية العامة هي الجدارات التي تتوفر في كل القيادات التي تسعى إلى تحقيق نجاحات كبرى في منظماتهم وشركاتهم.
- الجدارات بصفة عامة ليست ثابتة وتتغير بمرور الوقت خاصة مع التغيرات التكنولوجية السريعة التي تؤثر على بيئة الأعمال.
- الجدارات هي المادة اللاصقة التي تربط أهداف العمل بأهداف الأداء الفردي والتنظيمي، ولن يلبي أداء الموظف الاحتياجات المتغيرة باستمرار للأعمال حتى يكتشف أصحاب العمل كيفية توحيد أهداف العمل ومزامنتها مع تطوير الكفاءات والمهارات.
- يلاحظ توافر مجموعة من الجدارات القيادية في عدد كبير من القيادات الذين استطاعوا تحقيق طفرات وقفزات نوعية كبرى في شركاتهم كجدارات القدرات التحليلية وتنمية الآخرين وتكوين فرق عمل فعالة والتعامل مع المشكلات وجدارات التوجه بالإنجاز والتخطيط الاستراتيجي وقيادة التغيير والذكاء الانفعالي وتخطيط وإدارة المشاريع.
- تلعب الجدارات دوراً في مراحل النشأة والنمو ومواجهة الأزمات والتحول الاستراتيجي للمؤسسات وتتفاعل وتتداخل هذه العوامل الفارقة مع الظروف التي تواجهها المنظمات، وتمثل هذه العوامل قوى داعمة لهذه الجدارات ويعمل وجودها على تفعيل وتقوية دور الجدارات في إحداث أثرها في نجاح المؤسسات.

- هناك مجموعة من العوامل التي يساعد وجودها على تفعيل دور الجدارات القيادية، وهي التطور التكنولوجي في الصناعة الخاصة بالمنظمة، وسرعة التقدم والتطور في الابتكارات التكنولوجية وتلك الخاصة بتكنولوجيا المعلومات، وكذلك قوة وشدة وكثافة المنافسة والضغوط والتحديات التنافسية التي يفرضها المنافسون وطبيعتها، وأخيرًا الفرص التي تقدمها البيئة الخارجية والمكونات الخاصة بها للمنظمة.
- تقوم المؤسسات بإحداث تغييرات بدعم من الموظفين ذوي الجدارات المناسبة لتظل قادرة على المنافسة؛ فهي تدرك أهمية التدريب المستمر في إطار ثقافة المنظمة وترتيبات تقييم الأداء، وبالتالي فإن الاستثمارات المستمرة في تنمية مهارات وجدارات القوى العاملة هي أمر أساسي لنجاح المنظمة ونموها.
- في هذه البيئة المتغيرة، تعمل المؤسسات للاستفادة الفعالة من مواردها الفريدة بما في ذلك كفاءاتها ومهاراتها لتعزيز وضعها في سوق تنافسية.
- اتفق الباحثون على أن رأس المال البشري بما يملكه من المعرفة والمهارات والخبرات أهم عنصر في تكوين رأس المال الفكري، فهو يعد موردًا استراتيجيًا يمنح المؤسسات والمجتمعات العديد من المزايا اللامتناهية، وهو أساس البناء والتقدم للاقتصاديات، حيث لا يقل أهمية عن الأصول المادية.
- هناك اهتمام متزايد من قبل الباحثين والمديرين بقياس رأس المال البشري وإدارته، وقياسه؛ إذ أن توافر رأس المال البشري لن يحقق للمنظمة النتائج الإيجابية المتوخاة إذا لم يتم قياسه وإدارته بأفضل الأساليب.
- لا يوجد نموذج أمثل لقياس رأس المال البشري في المنظمات، كما لا توجد أساليب فضلى يمكن تحديدها لإدارة وتنميته والمحافظة عليه، فكل منظمة وفقًا لطبيعة العمل الذي تعمل به وماهية أعمالها وأنشطتها وخططها الاستراتيجية أن تختار ما يلائمها.
- إن المنظمات التي تبقى وتدوم هي فقط التي تكون لديها طاقة كامنة متمثلة بالعنصر البشري الخلاق، وأن المنظمات التي تهمل أو تتجاهل البحث عما يكمن فيها من طاقات خفية إنما تترك مصيرها للضياع.
- تعد مسألة الاهتمام باستثمار رأس المال البشري من خلال استحضار كل الطاقات والإمكانات المتاحة، واستنفار القدرات العقلية الخلاقة هو الطريق الوحيد الذي يجعل بالإمكان بناء منظمة تتمتع بمستوى أداء يميزها عن باقي المنظمات.
- إن وجود رأس المال البشري المؤهل يعد مفتاحًا أساسيًا للتعامل مع التحديات الإدارية المعاصرة، ومن ثم جني فوائدها المختلفة وتحقيق التفوق التنافسي للمنظمة من جهة، والإفادة من معطيات هذه التحديات لتطوير قدراته وإمكاناته الابتكارية والإبداعية من جهة أخرى.

- تتولد لدى المؤسسة نتيجة حيازها لرأس مال بشري ميزة تنافسية مدعومة بعناصرها المتمثلة في الجودة المتفوقة والكفاءة المتفوقة، إضافة إلى الإبداع والاستجابة المتفوقة تؤدي إلى تحقيق مستوى مقبول من الأداء للمنظمة.
- يقوم قادة الأعمال بجهود كبيرة لصياغة استراتيجية شاملة للقوى العاملة، لمواجهة تحديات العصر الجديد، والتي تعتمد على التكنولوجيا لاستكمال وتعزيز إمكانات القوى العاملة البشرية ونقاط القوة لديها.

توصيات الدراسة:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة يقدم الباحث مجموعة من التوصيات القابلة للتنفيذ والمتمثلة في الآتي: -

المسئول عن التنفيذ	آلية التنفيذ	التوصيات
فريق الموارد البشرية	■ وضع خطة عمل لتشكيل إطار الجدارات الخاص بالمؤسسة. ■ تشكيل فريق عمل من القيادات وفريق الموارد البشرية للوقوف على الجدارات اللزم توافرها بالمؤسسة. ■ استطلاع آراء قادة التغيير للوقوف على الجدارات اللزم توافرها بالمؤسسة. ■ تفعيل اطار الجدارات على كافة العاملين بالمؤسسة وفى كافة وظائف الموارد البشرية. ■ قيام فريق الموارد البشرية بتصميم عملية التعلم الصحيحة وخطة تطوير التدريب لجميع الموظفين. ■ بمجرد أن تطور المنظمة إطار الجدارات الخاص بها، يتعين على الإدارة أن تضع خطة للاعتماد على الكفاءات لضمان أقصى قدر من الاحتفاظ بالعملاء وتحقيق ميزة تنافسية كبيرة.	ضرورة العمل على وجود إطار عمل شامل للجدارات يمكن القادة وفريق الموارد البشرية من موازنة مهارات الموظفين ومعارفهم وقدراتهم بنجاح مع الأولويات والاستراتيجيات التنظيمية، مما يؤدي إلى نجاح الأعمال. بالنسبة للموظفين، فإنه يساعدهم أيضًا على فهم أدوارهم ومسؤولياتهم داخل المنظمة بشكل أفضل مما يساعدهم بدوره على تحقيق الأداء المطلوب.
فريق الموارد البشرية - جميع القادة	■ التأكد من أن الجدارات واضحة وشفافة لجميع العاملين، وأن هناك مراجعة وتطويرًا مستمرًا لها. ■ التأكد من أن جميع القادة يتمتعون بالجدارات اللازمة لأداء عملهم، وذلك حتى يتمكنوا من تدريب الموظفين بفعالية واتساق لتطوير المهارات والكفاءات المطلوبة. ■ توفير التدريب اللزم والكافي للقادة ومطوري الجدارات والمسؤولين عن الموارد البشرية لدعم التنفيذ الناجح للنهج القائم على الجدارة.	يحتاج قادة الأعمال إلى تطبيق نهج فعال قائم على الجدارة بهدف تعزيز إنتاجية الموظفين وجذب المواهب المناسبة لتلبية احتياجات الأعمال المتغيرة.

المسئول عن التنفيذ	آلية التنفيذ	التوصيات
	- تضمين مجموعة الجدارات في خطط التطوير الفردية لكل موظف، والتي تمكن وتحفز جميع الموظفين لتحسين أدائهم ومساعدة الأعمال. - مواعمة النمو الوظيفي مباشرة مع الجدارات. - تقييم الجدارات بانتظام لتحديد أولويات التعلم والمساعدة في رصد التقدم. - تحسين أدوات التقييم المطبقة داخل المنظمة لتصبح معتمدة على منهج الجدارات. - تقديم تدريب يتماشى مع الجدارات والمهارات المطلوبة لكل موظف. - التحديث المستمر لأنظمة تكنولوجيا المعلومات للمساعدة في تقييم وتطوير الجدارات المطلوبة. - دمج الجدارات والمهارات عبر مراحل دورة حياة الموظفين: عمليات إدارة المواهب، والتعلم، وإدارة الأداء، التطوير الوظيفي وتخطيط التعاقب الوظيفي.	
فريق الموارد البشرية	- تحديد الجدارات القيادية للعاملين بالجهاز ومستوى الجدارة المطلوب - إجراء تقييم لكافة العاملين من خلال مركز تقييم للوقوف على مستوى الجدارة الذي يتمتع به العاملون. - تحديد الفجوة بين المستوى الحالي والمستوى المطلوب الوصول اليه. - تحديد حزم البرامج التدريبية اللازمة لسد الفجوة بين المستوى الحالي والمستوى المطلوب. - خلق بيئة تنظيمية داعمة لتحقيق وتحفيز القادة على نشر ثقافة الجدارات.	ضرورة قياس الفجوة بين مستوى الجدارة القيادية التي يتمتع بها القيادات في الجهاز من خلال معايير ومواصفات الجدارات القيادية وإعداد توصيف وظيفي لكل وظيفة ومضاهاتها بالمستوى المطلوب لوظائفهم الحالية والمستقبلية. وبناء على ذلك يتم توجيه الموظفين إلى برامج التدريب الخاصة بتنمية المهارات التي يفتقدونها من خلال نموذج للجدارات القيادية مع خلق بيئة تنظيمية داعمة لتحقيق ذلك .

المسئول عن التنفيذ	آلية التنفيذ	التوصيات
فريق الموارد البشرية – الإدارة العليا	- يجب على قيادات الجهاز إطلاق مشروع "قيادات المستقبل" من خلال القيام بتحديد من المعايير التي يتم بناء عليها تحديد قيادات المستقبل. - عقد مقابلات مع المرشحين لتحديد أفضل العناصر. - إجراء تقييم للمرشحين من خلال مركز تقييم لتحديد أفضل العناصر. - إعداد خطة تطوير فنية وإدارية للمرشحين لمشروع قيادات المستقبل. - ترشيحهم لتولي مناصب قيادية.	تطبيق مبدأ "قيادات المستقبل"، وذلك بإعطاء الفرصة للعناصر الشابة لتولي الوظائف القيادية، على أن يتم اختيار من تتوفر لديهم الجدارات والصفات الشخصية التي تؤهلهم لذلك، مع التأكيد على شمولية المعارف والمهارات التي يجب أن يتمتع بها هؤلاء الموظفين وعدم انحصارها في نطاق تخصص ضيق، مما يدعم متطلبات الجدارة القيادية.
فريق الموارد البشرية – جميع القادة	- ضرورة أن يتم تغيير تقييم الأداء المعمول به حالياً بالجهاز إلى نموذج تقييم أداء يشمل الجزء الخاص بالجدارات وجزء خاص بالاهداف. - استخدام الجزء الخاص بالجدارات للتعرف على النقاط التي تحتاج إلى تطوير. - وضع خطة عمل وبرامج تدريبية لتطوير العاملين في النقاط التي تحتاج إلى تطوير - إتاحة كافة فرص التعلم للموظفين لتطوير أدائهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، ووضع نظام للحوافز يشجع الموظفين على التطوير الذاتي في الأداء اعتماداً على أنفسهم، لتكوين قاعدة لرأس المال الفكري أساسها العاملون ذوو المعرفة المتميزة.	الاستفادة من عملية تقييم الأداء في التعرف على نقاط الضعف في الأداء والتي تمثل نقصاً في المهارات أو القدرات أو المعارف والمرتبطة بالجدارات القيادية لدى الموظفين وتوجيههم إلى التغلب عليها سواء بالتدريب الذاتي أو ورش العمل.
فريق الموارد البشرية	- يتم وضع خطة عمل لعقد زيارات وندوات وبرامج تدريبية للقيادات في أجهزة المدن للوقوف على آخر المستجدات وتبادل الرؤى والأفكار والمقترحات. - الاستفادة من التقدم التكنولوجي لعقد حلقات وورش عمل بين القيادات. - الاستفادة من القيادات ذوي الخبرة المتقدمة الذين لا يزالون في أوج عطائهم في المشاركة في تدريب القيادات الجدد.	تبادل الزيارات بين قيادات أجهزة المدن لتبادل الرؤى والأفكار والمقترحات والخبرات على مستوى الجمهورية لرفع جداراتهم القيادية ومدى ممارستهم لتلك الجدارات.

المسئول عن التنفيذ	آلية التنفيذ	التوصيات
فريق الموارد البشرية	■ ضرورة وضع استراتيجية واضحة ودقيقة للسياسات والبرامج التدريبية تمكن من المتابعة والاستمرارية لتكون أكثر جدوى وفعالية في تنمية وتطوير قدرات العاملين ومراعاة رغبة العاملين وتصوراتهم واحتياجاتهم عند وضع البرامج التدريبية، كذلك ربط نتائج تقييم الأداء بالمتطلبات والاحتياجات التدريبية بهدف تحفيز الموظفين على تنمية وتطوير قدراتهم وكفاءتهم. ■ عقد دورات متخصصة أو ورشات عمل تهدف إلى تعريف إدارة الجهاز بصورة أكبر بمفهوم الاستثمار البشري ودوره والعائد منه، وذلك لما يمثله من قيمة خاصة للجهاز ويزيد من كفاءته.	تعميق الاهتمام برأس المال البشري وإدارته والعائد منه، مع ضرورة فهم وإدراك وأهمية الاستثمار في رأس المال البشري والعائد من قبل إدارة جهاز المدينة محل الدراسة،
فريق الموارد البشرية	العمل على استقطاب وتعيين الخبرات الشابة المؤهلين التي تملك قدرات على الابتكار والإبداع وخلق ميزة تنافسية والقادرين على أداء أدوارهم المعرفية.	التخطيط الجيد للاستثمار البشري للارتقاء بمستوى كفاءته وتطويره مما يترتب عليه رفع كفاءة وفعالية الجهاز.
الإدارة العليا	يجب التركيز على العمليات الخاصة بإدارة رأس المال البشري لتحقيق ميزة تنافسية، وذلك من خلال إنشاء إدارة تعمل جاهدة من أجل ضمان استثمار وتنمية رأس المال البشري، بدلاً من إسناد المهام المتعلقة بهذا الجانب لإدارات غير متخصصة وبالتالي عدم حصولها على الدعم الكافي من قبل الإدارة في قيامها بالمهام المتعلقة بتنمية واستثمار رأس المال البشري.	عدم تركيز إدارة الجهاز على الأدوار التقليدية لإدارة الموارد البشرية والمتمثلة في التعيين والتدريب والتخطيط فقط.
فريق الموارد البشرية - جميع القادة	من خلال نشر ثقافة الحوار الإيجابي في تبادل الأفكار والآراء، وتقبل الآراء المختلفة والتوفيق بينها، وإقامة اللقاءات الاجتماعية والبرامج الترفيهية في المناسبات العامة.	حث القيادات على دعم وتشجيع أسلوب العمل الجماعي

المراجع

قائمة المراجع

١- المراجع العربية

■ أولاً : الكتب

- ١- أبو الجدائل، حاتم بن صلاح، (٢٠١٢م)، "رأس المال البشري إدارته وقياسه واستثماره"، مركز الخبرات المهنية للإدارة ببيميك، القاهرة.
- ٢- اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون INTEC، (٢٠٠٤م)، عائد الاستثمار في رأس المال البشري- قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين-، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ط ١، القاهرة، مصر.
- ٣- ابن منظور، أبو الفضل، (٢٠١٢م)، "لسان العرب"، المجلد (٩)، ط (١)، دار الفكر، بيروت.
- ٤- بسيوني، اسماعيل على (٢٠٠٨م)، " إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال " كلية التجارة، جامعة الأزهر.
- ٥- الجميلي، قصي قحطان خليفة، (٢٠٠٤م)، "إدارة الموارد البشرية في الفنادق" عمان: دار صفاء للنشر .
- ٦- الحبيب، ثابتي، الحبالى، بن عبود، (٢٠٠٩م)، " تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية دعائم النجاح الاساسية لمؤسسات الالفية الثالثة " مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية.
- ٧- السلمي، على، (٢٠٠٨م)، "إدارة الموارد البشرية (منظور استراتيجي) "، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة مصر.
- ٨- السويديان، طارق والعدلوني ، محمد، (٢٠٠٣م)، " خماسية الولاء : كيف تحفز وتبنى ولاء العاملين ؟ ، شركة الإبداع الخليجي ، الكويت .
- ٩- الرشدان، عبد الله، (٢٠٠٥م) " في اقتصاديات التعليم "، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١٠- الملكاوي، إبراهيم الخلوف (٢٠٠٩م) " إدارة الأداء باستخدام بطاقة التقييم المتوازن " ، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة ١ ، عمان، الأردن.
- ١١- بنى حمدان، خالد محمد طلال وإدريس، وائل محمد صبحي، (٢٠٠٩م) " الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي "، الطبعة الثانية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- ١٢- حسن، راوية، (٢٠٠٢م)، " مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية "، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- ١٣- حمداوي، وسيلة (٢٠٠٤م)، " إدارة الموارد البشرية " الدار الجامعية، مصر، ، ص ٢٥-٢٦ .
- ١٤- دهان، محمد (٢٠١٢م)، " رأس المال الفكري قوة منظمات الاعمال الحالية: مفهومه ومكوناته "كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير.

- ١٥- ستيوارت، توماس، (٢٠٠٤م)، ترجمة: اصلا ح ، علا احمد ، " ثروة المعرفة : رأس المال الفكرى ومؤسسة القرن الحادى والعشرين ، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ، القاهرة.
- ١٦- سقر، نبيل حامد مرسى، (٢٠١٣م)، " التخطيط الاستراتيجى " ط ٢ ، الاسكندرية: المكتب العربى الحديث.
- ١٧- سلطان، جاسم (٢٠١٠م)، " التفكير الاستراتيجى والخروج من المأزق الراهن، ط ٢ ، المنصورة، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع.
- ١٨- ضحاوى، بيومي محمد وخاطر، محمد إبراهيم (٢٠١٥م) " الإدارة التربوية: الإدارة التعليمية والمدرسية والصفية، دار الفكر العربى، القاهرة.
- ١٩- طه، عاطف جابر، (٢٠١٣م)، " قضايا عالمية معاصرة فى الموارد البشرية " جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، الدار الأكاديمية للعلوم.
- ٢٠- غالب، ياسين، (٢٠٠٧م)، " إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم والتقنيات " ، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ١٩ عمان، الأردن.
- ٢١- فيليب، جاك وستون (٢٠٠٣م) ، ترجمه توفيق ، عبد الرحمن " الاستثمار البشرى أدوات وخطوات قياس العائد " مركز الخبرات المهنية للإدارة" بيميك.
- ٢٢- لفته، جواد، (٢٠١١م) " الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالى "، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط ١.
- ٢٣- محمود، محمد (٢٠١٠م) " الاستثمار فى رأس المال البشرى (فى العائد الاقتصادى) " ، مركز تطوير الاداء والتنمية للنشر والتوزيع ، القاهرة.
- ٢٤- نجم ، عبود نجم، (٢٠١٠م) ، "إدارة اللاملموسات إدارة ما لا يقاس". دار اليازورى للطبع والنشر ، عمان.
- ٢٥- يونس، طارق شريف (٢٠٠٢م)، " أنماط التفكير الاستراتيجى وأثرها فى اختيار مدخل اتخاذ القرار " إريد: دار المتنبى للنشر والتوزيع.
- ٢٦- يوسف، علاء الدين، (٢٠٠٤م)، " عائد الاستثمار فى رأس المال البشرى - قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين " اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليين، دار ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.

■ ثانياً : الدوريات العلمية

- ١- ابراهيم، كرم، (٢٠٠٢م)، " ما مدى أقتان معلم المواد الاجتماعية بمدارس التعليم العام بدولة الكويت للكفايات التدريسية (دراسة استطلاعية لآراء الموجهين والمدرسين الأوائل) مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة الكويت، المجلد ٣، العدد ٤.

- ٢- أحمد، علي، محمد، نافر ايوب، (٢٠١٠م) (الأهمية التنموية لرأس المال البشري في الوطن العربي ودور التربية والتعليم فيه"، مجلة العلوم الانسانية، العدد (١٤)، (يوليو) ٢٠١٠ .
- ٣- انتونيت، لوسيا، وليزجر، ريتشارد، (٢٠٠٠م)، " نماذج الجدارة الوظيفية - وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات " خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، السنة الثامنة، العدد الثالث (١٧١).
- ٤- البياتي، ايسل، ستار، (٢٠٠٩م)، ببداء " أثر خصائص التفكير الاستراتيجي في عوامل الاختيار الاستراتيجي - بحث استطلاعي للآراء عينة من المسؤولين في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد ٧ ، العدد ٢.
- ٥- الحسيني، عزة أحمد محمد (٢٠١٥)، "الجدارات القيادية وتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية". مجلة الإدارة التربوية - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية - مصر س٢، ع٥.
- ٦- الزهراني، عبد الله بن عطية " (٢٠١٢)، استراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية."المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، المجلد ٨، العدد ٤.
- ٧- العربي، أشرف، (٢٠٠٧م) " رأس المال البشري في مصر: المفهوم - القياس - الوضع النسبي "، مجلة " بحوث اقتصادية عربية "، العدد رقم (٣٩)، الجامعة العربية للبحوث الاقتصادية ومركز دراسات الوحدة العربية، بيروت.
- ٨- الفضالة، فهد يوسف، (٢٠١٨م) " الجدارة في العمل " جريدة جسر التنمية - الكويت، ع ١٤٠.
- ٩- الفضل، منى بنت عبد المحسن، (٢٠١٨م)، " واقع ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القادة الإداريين: دراسة تطبيقية على القيادات الإدارية المشاركة في التخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك عبد العزيز " مجلة كلية التربية، كلية التربية جامعة طنطا.
- ١٠- المفرجي ، عادل حرحوش، و صالح ، احمد على (٢٠٠٣م) " رأس المال الفكري وطرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- ١١- بوحديد، ليلي ويحياوي، إلهام، (٢٠١٨م)، "دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية: دراسة حالة." مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات - فلسطين ع٤٣.
- ١٢- رشيد، مازن فارس، (١٩٩٥م)، " مبادئ الجدارة في الخدمة المدنية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية " مجلة المدير العربي - مصر ع١٣٠.
- ١٣- صالح، مليكة علاوة وبقه، الشريف لخضر عبد الله، (٢٠١٨م)، "أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تنافسية المؤسسات: دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات - Somiphos - تبسة - الجزائر." مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات - فلسطين ع٤٣.

١٤- عبد الباري، أشرف السيد، (٢٠١٤م)، "تأثير حزم الجدارات الوظيفية في تفعيل التسويق الابتكاري: دراسة ميدانية على البنوك المصرية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

١٥- عبد الرسول، حسين على (٢٠١١م)، "النمط القيادي والصراع وأثرهما في فاعلية الفريق دراسة تحليلية في عدد من فروع مصرفي الرشيد والرافدين" جامعة الكوفة - مركز دراسات الكوفة، ع ١٣.

١٦- عثمان، عبد الوهاب (٢٠١٤م) " القيادة الإدارية في البيروقراطية السودانية ودورها في تطبيق أسس الإدارة الحديثة "مجلة الاقتصاد والعلوم السياسية والاحصائية، ع ١٦.

١٧- علي، سمية أمين، (٢٠٠٣م)، " المحاسبة عن رأس المال الفكري، مجلة المحاسبة والإدارة " ، العدد ٠٦ ،جامعة القاهرة، ١٦ ، مصر.

١٨- عماد الدين، منى مؤتمن، (٢٠٠٤م)، "قيادة التغيير: النمط القيادي المنشود لإحداث التغيير وتحقيق التعايش الفاعل في القرن الحادي والعشرين." رسالة التربية: وزارة التربية والتعليم ع (٤).

١٩- قديد، فوزية (٢٠١٦) "الاستثمار في رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة." مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية -جامعة زيان عاشور بالجلفة -الجزائر ع٢٧.

٢٠- محمد، عبير حمدي، (٢٠١٣م)، " إدارة المشاريع الاحترافية كأحدي الأدوات المساعدة لرفع كفاءة إدارة مشاريع التصميم الصناعي "، مجلة علوم وفنون - دراسات وبحوث، جامعة حلوان، مج ٢٤، ع ٢.

٢١- محمد، أسماء على، (٢٠١٧)، " اختبار مساهمة الاستثمار البشري في أداء وقيمة المنشأة المصرية." مجلة البحوث التجارية (كلية التجارة - جامعة الزقازيق) - مصر مج٣٩، ع ٢٤.

٢٢- مؤتمن، منى، (١٩٩٥م)، " إدارة التغيير: جوهر عملية التنمية الإدارية " رسالة المعلم، مجلد ٣٦، عدد ٤.

٢٣- نبيل، محمد (٢٠٠٨م). " تأثير جدارات مسئولي إدارة الموارد البشرية على فعالية أدوار إدارة الموارد البشرية." المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد الثاني.

٢٤- يونس، زينب، (٢٠١٥م) " أساليب القيادة في إدارة المنظمات العامة: دراسة حالة للتحويل الإداري من المنظمات العامة أو منظمات قطاع الأعمال العام إلى المنظمات الخاصة " مجلة النهضة، جامعة القاهرة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مج١٦، ع ١.

■ ثالثاً : المؤتمرات والندوات

١- اتحاد المصارف العربية " الملتقى العربي الأول للموارد البشرية في المصارف والمؤسسات المالية العربية " ٢٠١٦.

٢- الزايد، منى جاسم، (٢٠١٢م)، "الاستثمار في رأس المال البشري: نموذج مقترح"، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية خلال يومي ١٢-١٠ ديسمبر.

٣- القصيفي، جورج، (١٩٩٠م)، " التنمية البشرية - مراجعة نقدية للمفهوم والمضمون " ندوة التنمية البشرية في الوطن العربي، بيروت.

٤- عرابية، رايح، وعوايل، حنان بن، (٢٠١١م)، " ماهية رأس المال الفكري والاستثمار في رأس المال البشري "، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، ١٣-١٤ ديسمبر.

٥- عرامة، عبلة بن، زكري، إيمان، (٢٠١٤م)، "الاستثمار في رأس مال البشري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، مداخلة ضمن اليوم الدراسي الخامس ٣٥ حول الاستثمار في رأس مال البشري وتنمية القدرات الإبداعية مداخل نظرية وتطبيقية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، ٢ ديسمبر.

٦- علي، بودلال، (٢٠١٩م)، " أهمية الاستثمار في رأس المال البشري كأحد شروط ترقية القطاع السياحي بالجزائر " ملتقى دولي حول: اقتصاديات السياحة ودورها في التنمية المستدامة، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر.

٧- فرج، محمد سمير(٢٠٠٦م)، " ندوة الاساليب الحديثة في التدريب: التدريب المبني على القدرات "المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

٨- فرعون، أمحمد ومحمد، إيفي (٢٠١٧م)، " الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة " ملتقى دولي: صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، جامعة مسيلة، يومي ١٤ و ١٥ ابريل.

٩- محمد، وائل وبوشيبة وصالح محمد والعوامي وأحمد، محمد (٢٠١٥م). "واقع الاستثمار في رأس المال البشري بمصنع الأسمنت الفتائح درنة." في المؤتمر الدولي العلمي حول: الاستثمار الأجنبي المباشر والتنمية في الوطن العربي - مركز الدراسة وتطوير الموارد البشرية رماح - الأردن.

١٠- محمد، وائل، وبوشيبة، صالح محمد، والعوامي، أحمد محمد. ، (٢٠١٥م)، "واقع الاستثمار في رأس المال البشري بمصنع الأسمنت الفتائح درنة." في المؤتمر الدولي العلمي حول: الاستثمار الأجنبي المباشر والتنمية في الوطن العربي: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح وجامعة لاهاي بهولندا.

■ رابعاً : رسائل الدكتوراه والماجستير

١- أمين، محمد امين " (٢٠١١م)، إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة ومتطلبات تطبيقها في المنظمات العامة." رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة.

- ٢- الحوراني، نادره (٢٠١٢م)، " أثر العوامل التنظيمية في تعزيز الكفايات القيادية في البنوك التجارية " رسالة دكتوراه، كلية الادارة، جامعة عمان.
- ٣- الخطيب، معزوزة عبد الله، (٢٠١٣م)، " دور رأي المال الفكري في تطوير الكفاءة الادارية لدى العاملين الاداريين بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية بقطاع غزة " رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، قسم الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر - غزة.
- ٤- الصعوب، خلدون عبد الله مطلق، (٢٠١٧م)، " دور الجدارات الوظيفية في تحسين الأداء التربوي لدى موظفي مديريات الشباب ومرافقها في الأردن " معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي - جامعة أم درمان الاسلامية - رسالة دكتوراه.
- ٥- الكيلاني، ريهام (٢٠١٥م)، " الجدارة وعلاقتها بالتوافق الشخصي والاجتماعي لدى عينه من طلبه جامعة الازهر " رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية جامعة الازهر.
- ٦- المربع، صالح بن سعد، (٢٠٠٨م) " القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ٧- بعيسى، سامية، (٢٠١٨م)، " الاستثمار في رأس المال البشري كمحدد لتطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة في العصر الرقمي - دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الخاصة بالجزائر " كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- ٨- حامد، مصطفى سليمان والزعبي، (٢٠١٨م) حسن على "جدارات القيادة الاستراتيجية وأثرها في بناء المنظمات الذكية: دراسة تطبيقية على مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي)" رسالة دكتوراه. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- ٩- حمود، نمر ماجد، (٢٠١٢م) "دور رأس المال البشري في تنمية المؤسسات الاقتصادية بسلطنة عمان " دراسة ميدانية على عينه من العاملين بشركة أوكتا للبتروكيماويات بمنطقة صلالة الحرة _ رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الاجتماع - كلية الآداب - جامعة الإسكندرية.
- ١٠- خميس، محمد عبد المنعم، (٢٠١٩م)، " المواهب القيادية الفارقة كرأس مال تنفيذي في منظمات الأعمال في ضوء أنماط التحول الاستراتيجي والسياق البيئي "، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.
- ١١- درهام، رقية، (٢٠١٦)، " تنمية الكفاءات وأثرها على الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية " رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة العربي التبسي - تبسة.
- ١٢- سليمان، أحمد وعبد المنعم، هالة (٢٠١١م) " التنمية المهنية المبنية على الجدارات لمعلمي بعض مدارس اللغات التجريبية المتكاملة في مصر: دراسة تحليلية "، كلية التربية، جامعة حلوان، مج ١٩ ، ٣٤.

- ١٣- سيد، ياسمين عبد الرحيم (٢٠١٨م) " دور المنظمة المتعلمة في اكتساب الجدارات الوظيفية وتحقيق الالتزام التنظيمي - دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية " رسالة دكتوراه غير منشورة - كلية التجارة جامعة عين شمس.
- ١٤- شلتوت، أماني خضر، (٢٠٠٩م) ، "تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعزيز الاستثمار في العنصر البشري، دراسة على موظفي الوكالة في قطاع غزة (الرئاسة ومكتب غزة الإقليمي)"، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية غزة.
- ١٥- شيما، دبه، (٢٠١٣م)، " دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية " رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة قاصدي مرباح.
- ١٦- طلال، محمد، (٢٠١٥) " دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة - دراسة حالة المنظمات الأهلية في محافظة الوسطى " رسالة ماجستير غير منشورة " كلية التجارة - الجامعة الإسلامية - غزة.
- ١٧- طولان، محمد صالح زكي، (٢٠١٥)، " دور حزم الجدارات الوظيفية في اعداد قادة التميز كمدخل لتنمية رأس المال الفكري: دراسة ميدانية على قطاع البترول. " رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة جامعة قناة السويس.
- ١٨- عبد الرحيم، ياسين، (٢٠١٨م)، " دور المنظمة المتعلمة في اكتساب الجدارات الوظيفية وتحقيق الالتزام التنظيمي - دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية " جامعة عين شمس، كلية التجارة، رسالة دكتوراه.
- ١٩- كلثوم، بن ثامر والعيد، فرحيته، (٢٠١١م)، " الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة دراسة حالة: مجموعة عنتر تراد لإنتاج الإلكترونيات بولاية برج بو عرييج، رسالة ماجستير .
- ٢٠- محمد، لعزة بنت (٢٠١٣م)، " الذكاء الانفعالي لدي مديري المدارس بمحافظتي الباطنة وعلاقته بأنماطهم وفاعليتهم القيادية في ضوء نموذج القيادة الموقفية لهيرسي وبلاشرد " " رسالة ماجستير ، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
- ٢١- ملاحجي، بكري عبد الرحمن، (٢٠١٤)، "الجدارات الوظيفية كمتغير وسيط في التأثير على دافعية الموظفين نحو تطبيق نظم الحكومة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التنمية الإدارية بمصر" رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

■ خامساً : مراجع أخرى

- ١- إدريس، عبد الفتاح (٢٠١٧م)، " ان الله يحب المؤمن المحترف " الموقع الإلكتروني لصحيفة الخليج <https://www.alkhaleej.ae/>. تاريخ الزيارة ٢٠٢٠/٤/٢.

- ٢- الاطار العام للكفاءات السلوكية في الحكومة الاتحادية لدولة الامارات العربية المتحدة، (٢٠١٨م) - بتصرف من الباحث، <https://www.fahr.gov.ae> . تاريخ الزيارة ٢٠٢٠/٥/٩.
- ٣- الوراقى ، احمد محمد، (٢٠١٦م)، "استثمار رأس المال البشرى في مصر بين الواقع والمأمول " المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية، الاقتصادية والسياسية ، موقع الكترونى <https://democraticac.de> ، تاريخ الزيارة ٢٠٢٠/٦/٢٢
- ٤- المعاينة، رولا نايف " رأس المال البشري "الموقع الإلكتروني لصحيفة الاتحاد ، <https://www.alittihad.ae/article/1297/2017> ، تاريخ الزيارة ٢٠٢٠/٦/٢٤ .
- ٥- فرغل، منصور، (٢٠٠٦) " الاستثمار في رأس المال البشري والعائد من التعليم " موقع الكتروني <https://hrdiscussion.com> ، تاريخ الزيارة ٢٠٢٠/٨/١٧.
- ٦- قاموس جدارات، (٢٠١٦م)، " مؤسسة سليمان بن عبد العزيز الراجحي الخيرية " المملكة العربية السعودية <https://www.rf.org.sa> ، تاريخ الزيارة ٢٠١٩/٩/١٢.
- ٧- محمد، زايد عادل (٢٠٠٣م)، " إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية " مقال نشر في موقع العربية <http://www.arabia.com> ، تاريخ الزيارة ٢٠٢٠/٥/١١.
- ٨- موقع المعاني،(٢٠١٩م)، موقع الكتروني <https://www.almaany.com> تاريخ الزيارة ٢٠١٩/١/٢٥
- ٩- موقع اليوم السابع، (٢٠٢٠م)، <https://www.youm7.com/> تاريخ الزيارة ٢٠٢٠/٧/١٨.
- ١٠- موقع myhrpro <https://www.myhrpro.com/training/competency-development> تاريخ الزيارة ٢٠٢٠/١٢/٨ .
- ١١- تقرير التنمية الانسانية العربية،(٢٠٠٣م)، برنامج الامم المتحدة الإنمائي ، موقع الكترونى ، <https://www.un.org/ar> ، تاريخ الزيارة ٢٠٢٠/٨/٨ .

1-Books :

- 1- Christine Afriat, (1992), " L'Investissement dans l'Intelligence " Paris ,Presse Universitaires de France.
- 2- Dubois D, (1998) " Competency-based HR Management" Black Well Publishing- New York.
- 3- Anthony Wall , Robert Kirk , Gary Martin , Intellectual Capital: Measuring the Immeasurable ? , CIMA Publishing , OXFORD , United Kingdom.
- 4- Asano, Masaki and Ohara, Kazuki (2002), 'Human Resource Development Systems Focusing on ROI 'Nomura Research Institute .
- 5- Gerry, and kevan, scholes (2002), " exporing corporate strategy " sex edition prentice Hall johnson.
- 6- Zook ,Aaron Jr (2006) "Military Competency-Based Human Capital Management a Step Toward the Future" U.S. Army War College,Carlisle Barracks,Carlisle,PA, 17013-5050.
- 7- Herrmann, Katharina and Jäger, Frank, (2011), "Return on Leadership – Competencies that Generate Growth “ , McKinsey & Company.
- 8- Howard, Johnston and williamson, Ronald, (2014), "Leading School in an Era of Declining Resources "Routledge Taylor & Francis Group, New York.
- 9- Le Boterf G, (2000), Construire les compétences individuelles et collective. ed. Organisation.
- 10- Louis, Jean, (1993), 'LevesquE – Julio 'Fernandez et Monique 'Chaput , Formation-Travail 'Travail-Formation 'Tome Montreal-quebec,edition Eska.
- 11- Malho, Denis ET Poisson, Fernandez (2003) ,La Performance globale de L'entreprisel, les editions d' organisations , Paris .
- 12- VERNIERES, Michel (1993) 'Formation Emploi 'Paris 'Editions Cujas.

2- Periodicals :

- 1- Botha, Sylvie (2010) " Leadership Competencies: The Contribution of the Bachelor in Management and Leadership (BML) To The Development of Leaders at First National Bank, South Africa " International Business & Economics Research Journal Volume,9 Number, 10.
- 2- Chen, Zhu and Xie, H.Y (2004),“ Measuring intellectual capital “ Anew model and empirical study. Journal of Intellectual Capital , 5.
- 3- Choong 'Keong (2008)"Intellectual capital: definitions ,categorization and reporting model 'Journal of Intellectual Capital 'Vol. 9 Issue: 4.
- 4- Chouhan, Vikram Singh & Srivastava, Sandeep (2014) " Understanding Competencies and Competency Modeling — A Literature Survey " IOSR Journal of Business and Management, Volume 16, Issue 1. Ver. I.
- 5- Al-Ghazawi 'Muna (2012), "Effect of investment in human capital development on organizational performance: Empirical examination of the perception of small business owners in Nigeria " International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No. 18.
- 6- M. marimuthu – L.arokiasamy – M. ismail, (2009) "human capital development and its impact on firm performance: evidence from development economics " Uluslararası Sosyal Aratırmalar Dergisi the Journal of International Social Research Volume 2 / 8.
- 7- Masoud 'Emad, (2013). " The Impact of Functional Competencies on Firm Performance of Pharmaceutical Industry in Jordan " International Journal of Marketing Studies; Vol. 5 'No. 3.

- 8- Roos, Goran, and pike, Stephen, fernstrom , lisa (2005) “ Managing Intellectual Capital in Practice , Elsevier Publishing , United Kingdom.
- 9- Rothwell, William J. (2012) " The Encyclopedia of Human Resource Management: HR Forms and Job Aids Edited "Copyright John Wiley & Sons, Inc.
- 10- Schlitz ‘t.w, (2011), “Investment in man: an economist view “social service review.
- 11- Schlitz‘t.w, (2009) “Investment in human capital “American Economic Review.
- 12- Mincer ‘J (:2012), “Investment in human capital and personal income distribution” ‘Journal of Political Economy.
- 13- Mincer ‘J: (2011), “On-the-job Training: Costs ‘returns and some implication” ‘ Journal of Political Economy ‘Part 2.
- 14- Mirabile ‘Richard (1997), "Everything You Wanted to Know about Competency Modeling", Training and Development ‘v51 n8.
- 15- Spencer L. & Spencer S ", (1993), Competence at Work: Model for Superior Performance" John Wiley & Sons, New York.
- 16- Ukenna‘Steve and ngozi ‘ijeoma (2010), "The Impact of Investments in Human Resources Activities on the Effectiveness of Investment in Human Capital: The Case of Commercial Banks in Jordan " European Journal of Economics ‘Finance and Administrative Sciences.
- 17- Ulrich, Dave (2012)," leveraging Leadership Competencies to produce Leadership Brand: Creating Distinctiveness by Focusing on strategy and Results. Human Resources Planning, volume (23), Nom (4).
- 18- Vondenberg , R.J. and Lance , C.E , (1992), “ Satisfaction and organizational commitment “. Journal of Management , Vol. 18.
- 19- Elke, loffler (2002) " modest beginnings for competency management in German public services: Developing competencies for already competent lawyers competency management in the public sector: European variation on Atheme amsterdam: NLD, ISO PRESS.

3- Dissertations :

- 1- A, Lothgren ,(1999), Study “ The legal Protection of structural capital “ Thesis in low of Economics and commercial law , Gothenburg School of Economics & Commercial.
- 2- Bartram ‘Dave “The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation” (2005), university of Kent, American Psychological Association.
- 3- Becker ‘G.S: (2009), “Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education national bureau of economic research” ‘New York ‘ Columbia University Press.
- 4- Fadel ‘Dina (2011), "The Impact of Individual Competencies on the Employees Performance in the Five Stars Hotels in Jordan" Unpublished Master- Amman- Al-Ahliyya Amman University.
- 5- Michael L Brown (2005) ‘"A study of human resource investment ‘human capital ‘and firm performance " Unpublished Master Thesis ‘state university of New York at Binghamton.
- 6- Hansson, Bo, Johansson, Ulf, and Leitner, (2004), "The impact of human capital and human capital investments on company performance. Evidence from literature and European survey results" Cedefop Reference series.
- 7- Nakhata·Chinintorn, (2007), " The Effects of Human Capital and Entrepreneurial Competencies on the Career Success of SME Entrepreneurs in Thailand" degree of Doctor of Business Administration ‘International Graduate

School of Business Division of Business ‘University of South Australia.

- 8- OECD,” (2005), Human Capital Investment: An International Comparison, Paris: Organization for Economic Cooperation and Development “Center for Educational Research and Innovation.**

4- Internet :

- 1- Society for Human Resource Management (2012),” SHRM Elements for HR Success Competency Model, [www. Shrm.org. /competencies /pages /model](http://www.shrm.org/competencies/pages/model)2014).**

الملاحق

ملحق (١) استثمارة استبيان

استمارة استبيان

جمهورية مصر العربية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

معهد التخطيط القومي

استبيان موجه للعاملين بجهاز تنمية مدينة العاشر من رمضان

حول دور الجدارات القيادية في زيادة العائد من الاستثمار

على رأس المال البشري

السيد / ة:

تحية طيبة وبعد:

يندرج هذا الاستبيان في إطار دراسة ميدانية للحصول على شهادة الماجستير في التخطيط والتنمية , ويناقش موضوع دور الجدارات القيادية في زيادة العائد من الاستثمار على رأس المال البشري. لذا أرجو التكرم بقراءة جميع الفقرات بدقة والإجابة عنها بوضع علامة (✓) أمام الاختيار الذي ترونه مناسباً بموضوعية؛ لما لذلك من أثر كبير على صحة النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة، وكذلك إجاباتكم ستكون مفيدة جداً للباحث، وموضح بالأسفل تعريف لمعاني بعض المصطلحات والمفاهيم الواردة في الاستبيان، علماً بأن جميع البيانات الواردة في هذه الاستبانة ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

لكم جزيل الشكر على مساعدتكم وتعاونكم.

معاني المصطلحات والمفاهيم:

الجدارات الوظيفية:

هي مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات والخصائص السلوكية التي تمكن الموظف من أداء عمله بشكل فعال، ومن ثم النجاح في أداء الوظيفة.

الجدارات القيادية:

ما يمتلكه القائد من القدرات والمعارف والمهارات التي تمكنه من القيام بأداء وظيفي متميز يتجاوز الأداء العادي مقارنة بزملائه في نفس المجال، وبالدرجة التي تعزز قدرة منظمته على المنافسة داخل السوق المحلي والعالم .

الاستثمار في رأس المال البشري:

هو: عبارة عن استخدام جزء من مخرجات المجتمع أو الأفراد أو المؤسسات في تطوير قدرات ومهارات ومعلومات وسلوكيات الفرد بهدف رفع طاقته الإنتاجية، وبالتالي طاقة المجتمع الكلية لإنتاج مزيد من السلع والخدمات إلى تحقيق الرفاهية للمجتمع كذلك لإعداده ليكون مواطناً صالحاً في مجتمعه.

محتوى الاستبيان:

ضع علامة (✓) في المربع المقابل للإجابة المختارة.

المحور الأول: البيانات الشخصية:

١ - النوع:		
☐	ذكر	☐
☐	أنثى	
٢ - الفئة العمرية:		
☐	أقل من ٣٠	☐
☐	من ٣٠ - أقل من ٤٠ سنة	
☐	من ٤٠ - أقل من ٥٠ سنة	☐
☐	من ٥٠ سنة فأكثر	
٣ - المستوى الدراسي:		
☐	مؤهل متوسط أو أقل	☐
☐	مؤهل جامعي	
☐	ومؤهل فوق الجامعي	☐
☐	ماجستير	
☐	دكتوراه	☐
٤ - المستوى الوظيفي:		
☐	مشرف، رئيس قسم، مدير إدارة مساعد	☐
☐	مدير إدارة	
☐	مدير عام	☐
☐	رئيس قطاع	
☐	غير ذلك (اذكر)	☐
٥ - مدة الخدمة في العمل (الأقدمية):		
☐	أقل من ٥ سنوات	☐
☐	أقل من ٥ سنوات	
☐	من ١٠ - أقل من ١٥	☐
☐	من ١٥ سنة	
☐	أقل من ٢٠ سنة	☐
☐	من ٢٠ سنة فأكثر	

المحور الثاني: الجدارات القيادية والعائد من الاستثمار على رأس المال البشري:

يرجى التكرم بوضع علامة (✓) في المربع المناسب:

العناصر	موافق تمامًا	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق تمامًا
الجزء الأول: الجدارات القيادية					
جدارة التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرار					
١					يمتلك القيادات القدرة على توقع الأحداث المستقبلية وتحليل مختلف المواقف المتعلقة بها واتخاذ قرارات بشأنها.
٢					يمثل التفكير الاستراتيجي لقيادات الجهاز القوة المحركة لاستراتيجيته.
٣					يعتمد القادة على خطط استراتيجية تشمل أهدافاً واضحة ومكتوبة ومحددة ومتربطة لتحقيقها ضمن الإمكانيات والموارد المتاحة.
٤					يمتلك الجهاز عاملين أصحاب فكرًا ورؤية استراتيجية مستقبلية لتطوير وتنفيذ الخطط الاستراتيجية المعدة.
٥					يهتم الجهاز بنقاط القوة لديه ويسعى للتغلب على نقاط الضعف من خلال اختيار عاملين يمتلكون جدارات قيادية متميزة.
٦					يمتلك العاملون القدرة على الإبداع في طرح البدائل والخيارات الاستراتيجية المختلفة.
٧					يشترك العاملون في عملية اتخاذ القرارات.
٨					يعتمد الجهاز لغة الشراكة في عمليات صناعة واتخاذ القرار الاستراتيجي.
٩					تسمح إدارة الجهاز للعاملين بحل المشكلات المتشابهة بطرق متنوعة من خلال تطبيق الخطوات العلمية عند اتخاذ القرار.
جدارة قيادة التغيير					
١					يمتلك القادة المهارات والقدرات المطلوبة لقيادة التغيير
٢					تسهم المستويات الإدارية كافة في إنجاز عملية التغيير
٣					تشجع المستويات الإدارية كافة العاملين للتعاون من أجل إنجاز عملية التغيير.
٤					تتوفر قيادة فاعلة لإنجاح التغيير المنشود.
٥					يسعى الجهاز إلى إكساب العاملين مهارات قيادية من خلال إشراكهم في لجان وأنشطة مختلفة.
٦					يوفر الجهاز تدريبًا كافيًا للقيادات للتدرب على مهارة قيادة التغيير.
٧					يتبع الجهاز منهجًا علميًا محددًا ونموذجًا واضحًا للتغيير.

العناصر					موافق تماماً	موافق محدد	غير موافق	غير تماماً
جدارة الذكاء الانفعالي								
١	يتمتع القادة بالقدرة على إدراك الحالة العاطفية لفريق عملهم إذا كان لديهم شعور يحاولون إخفاءه من نبرة أصواتهم.							
٢	يتمتع القادة بالقدرة على السيطرة على العواطف والانفعالات التي تنتابهم (القدرة على تحديد عواطفهم حتى لا تؤثر على قراراتهم) لتحقيق فرص نجاح حقيقية							
٣	لدى القادة القدرة على التحقق من الموضوعات المثارة مع الآخرين لإيجاد حل مقبول يرضي جميع الأطراف.							
٤	يمدح القادة الآخرين ويثنون عليهم عندما يؤدون عملهم بشكل جيد (إيجابي).							
٥	يفهم القادة سبب ميل العاملين للعمل بطريقة معينة دون أخرى، ويتعاملون مع ذلك بصورة تحقق نتائج إيجابية للمؤسسة.							
٦	يتحكم العاملون في انفعالاتهم في المواقف المختلفة سواء مع العملاء أو الزملاء.							
٧	يتمتع العاملون بالقدرة على تفهم كافة وجهات النظر من أجل تحقيق أهداف الجهاز.							
٨	يوفر الجهاز تدريباً كافياً للعاملين لإتقان جدارة الذكاء الانفعالي.							
٩	تسعى إدارة الجهاز إلى توفير مناخ عمل يتسم بالتنوع والاختلاف.							
١٠	تسعى إدارة الجهاز على تشجيع العاملين على تفهم كافة وجهات النظر لما لذلك من ميزة تنافسية له.							
جدارة إدارة المشاريع								
١	يتمتع القادة بالقدرة على إدارة المشاريع الموكلة اليهم بكفاءة.							
٢	يتمتع القادة بالقدرة على بناء وإدارة وتحفيز فريق العمل وزيادة رضاهم في ادائهم العمل							
٣	يتمتع القادة بالقدرة على خلق بيئة من الانسجام بين فريق العمل لانجاح المشروعات الموكلة اليهم.							
٤	يتمتع القادة بمهارات التفاوض التي تمكنهم من تحقيق نجاحات لكافة اصحاب المصالح.							
٥	يشعر العاملون بالسعادة عند تكليفهم بالانضمام إلى أي من مشروعات الجهاز.							
٦	يبذل العاملون أقصى جهد ممكن لانجاح المشروع المكلفين بالعمل به.							
٧	يملك الجهاز قيادات مؤهلة علمياً وعملياً لإدارة مشروعات الجهاز بكفاءة وفعالية.							
٨	تعتمد إدارة الجهاز على العاملين بالجهاز لتنفيذ وإدارة مشروعاته وفي حالة عدم توافر الكفاءات المطلوبة تلجأ إلى موردي الخدمات.							
٩	يوفر الجهاز تدريباً كافياً للعاملين لإتقان جدارة إدارة المشاريع.							

العناصر					موافق تمامًا	موافق محدد	غير موافق	غير تمامًا
الجزء الثاني: إبعاد العائد من الاستثمار على رأس المال البشري:								
المعرفة								
١	يسهم جميع العاملين بالجهاز بقدر معين في زيادة من المعرفة.							
٢	يملك العاملون بالجهاز المعرفة التامة والمحدثة باستمرار عن الخدمات التي يجب أن يقدمها الجهاز.							
٣	يتوفر لدى العاملين بالجهاز المعرفة اللازمة لإداء مهامهم على أكمل وجه.							
٤	يتشارك العاملون في الجهاز المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفون القدامى من خبرات لازمة للموظفين الجدد.							
الخبرة العلمية								
١	يملك الجهاز عددًا كافيًا من العاملين الذين يمتلكون الخبرات العلمية اللازمة لأداء العمل بكفاءة عالية.							
٢	تسهم الخبرات العلمية التي يمتلكها العاملون في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل.							
٣	يوفر الجهاز للعاملين الفرصة لكي يقرروا بأنفسهم أسلوب تنفيذ المهام.							
٤	يشجع الجهاز على كشف الأخطاء والعمل على تصويبها.							
الابتكار والإبداع								
١	يملك العاملون بالجهاز القدرة على الإبداع وتطوير العمل.							
٢	يملك العاملون بالجهاز القدرة على القيام بأعمال ابتكارية.							
٣	عادة ما يقدم العاملون بالجهاز أفكارًا جديدة.							
المهارات والقدرات								
١	يملك العاملون في الجهاز قدرات كافية للتعامل مع الحالات الطارئة في العمل.							
٢	يركز الجهاز على التطوير كأساس لاكتساب المهارات العلمية المتنوعة.							
٣	يتمكن العاملون بالجهاز من تنفيذ وإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية.							
٤	يملك العاملون المعلومات الكافية لتحقيق الخطط المستقبلية.							
٥	تنمى إدارة الجهاز المهارات القيادية للعاملين بما يتناسب مع التطور التكنولوجي.							

العناصر					موافق تمامًا	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق تمامًا
فريق العمل									
١	يغلب على العاملين بالجهاز العمل بروح الفريق.								
٢	توجد مشاركة جماعية بين العاملين في حل المشكلات اليومية.								
٣	يسهم العمل بروح الفريق في الحصول على أفضل المخرجات.								
٤	تتيح العلاقات التعاونية بين العاملين إلى تبادل الخبرات بينهم.								
٥	يسهم العمل بروح الفريق في استيضاح الأمور الغامضة.								
الولاء التنظيمي									
١	يسهم العاملون في تحقيق رسالة ومهام الجهاز: الموظف يعتبر نفسه كشريك في العمل.								
٢	اتحدث بكل فخر واعتزاز عن جهاز مدينة العاشر من رمضان.								
٣	قد أقبل أي عمل يوكل لي بما يتناسب مع خبراتي حتى أستطيع أن استمر في عملي بالجهاز.								
٤	هناك انسجام تام بين القيم التي أؤمن بها والقيم السائدة في الجهاز.								
٥	يخلق الجهاز الرغبة لدى في تحسين أدائي في العمل								
التدريب									
١	الإدارة العليا بالجهاز على قناعة تامة بأهمية التدريب								
٢	يوجد لدى إدارة التدريب بالجهاز خطة شاملة لتحديد الاحتياجات التدريبية.								
٣	يتم تخصيص ميزانية خاصة بالتدريب وتنمية الموارد البشرية بالجهاز.								
٤	يوفر الجهاز برامج تدريبية تكسب الأفراد مهارات ومعارف وقدرات تساعد في تحقيق أهداف الجهاز.								
٥	يستقطب الجهاز الكفاءات المؤهلة القادرة على إعداد وتدريب العاملين بالجهاز.								
6	يغلب الطابع النظري على الدورات التدريبية أكثر من الجانب التطبيقي.								
7	يكافئ الجهاز العاملين عند الحصول على برامج تدريبية أكاديمية متخصصة (دبلوم- ماجستير- دكتوراه).								
8	ينظر للتدريب بالجهاز كعنصر أساسي لضمان البقاء والنمو.								
9	يشكل التدريب بالجهاز قيمة أساسية وعنصرًا أساسيًا للتحسين								

ملحق (٢) نموذج موافقة الاستبيان

نموذج موافقة الاستبيان

هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة
جهاز تنمية مدينة العاشر من رمضان
الإدارة العامة للشئون الإدارية

السيد الأستاذ / وكيل الوزارة
مدير مركز التدريب والتعليم (معهد التخطيط القومي)

تحية طيبة ٠٠ بعد ،،،،
بالإشارة إلى كتاب سيادتكم والوارد لنا برقم (٦١٢٠) بتاريخ ٢٠٢٠/٦/٣ بشأن تسهيل
مهمة السيد الأستاذ/ محمد إبراهيم محمود ٠٠ والمقيد بماجستير التخطيط القومي الأكاديمي.
نتشرف بالاحاطة بأنه قد تم معاونة سيادته نحو الحصول على استبيان من السادة العاملين
بالجهاز لاستكمال متطلبات إعداد الرسالة.
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

رئيس الإدارة المركزية
للشئون المالية والإدارية والعقارية
محاسب /
"ممدوح عبد الحفيظ غانم"

١٤٨٦

١٣٠٩
١٦/١٤

مستخلص اللغة الإنجليزية